

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Provedení strategické analýzy vybrané společnosti
Realization of Strategic Analysis of a Selected Company

Student: Bc. Radka Rybičková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Radka Rybičková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T037 Management**
Téma: **Provedení strategické analýzy vybrané společnosti**
Realization of Strategic Analysis of a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Prezentace vybrané společnosti
4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.


ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

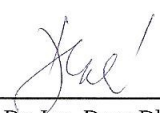
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 24. dubna 2015

Radka Rybíčková

jméno a příjmení studenta

Obsah

1	Úvod	5
2	Význam a struktura strategické analýzy	6
2.1	Vymezení základních pojmů	7
2.2	Analýza vnějšího prostředí	11
2.2.1	PEST analýza	12
2.2.2	Identifikace relevantního odvětví	17
2.2.3	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	19
2.2.4	Hybné síly odvětví	24
2.2.5	Klíčové faktory úspěchu	25
2.3	Vnitřní analýza podniku	26
2.3.1	Analýza zdrojů	27
2.3.2	Finanční analýza společnosti	28
2.3.3	Hodnototvorný řetězec podniku	29
2.3.4	Portfolio analýza	31
2.4	SWOT analýza – východisko pro formulaci strategie podniku	33
3	Prezentace vybrané společnosti	36
3.1	Základní informace	36
3.1.1	Historie společnosti	36
3.2	Předmět podnikání	37
4	Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti	39
4.1	Aplikovaná metodika	39
4.2	Analýza vnějšího prostředí podniku	39
4.2.1	PEST analýza	39
4.2.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	50
4.3	Vnitřní analýza podniku	55
4.3.1	Analýza zdrojů	55
4.3.2	Finanční analýza společnosti AGRIMEX Brumovice, s.r.o.	58
4.3.3	Portfolio analýza	67
4.4	SWOT analýza	69
4.4.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	73
5	Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení	75

6 Závěr	79
Seznam použité literatury.....	80
Seznam zkratek	83

1 Úvod

Strategická analýza slouží ke komplexnímu rozboru okolí podniku, na jehož základě identifikujeme faktory, jež výrazně ovlivňují naše podnikání. Současně se díváme i směrem dovnitř podniku, kde hodnotíme disponibilní zdroje a schopnosti, pomocí kterých jsme či nejsme schopni se změn v našem prostředí chopit ve svůj prospěch. Při strategické analýze se soustředíme jednak na současné podmínky, ale především se snažíme odhadnout budoucí vývoj, jak okolí podniku, tak uvnitř něj. Strategická analýza tak představuje jeden z předních nástrojů strategického managementu, který slouží k vytvoření ucelené představy o směřování našeho podnikání do budoucna. Jejím vyústěním jsou cenné podklady pro tvorbu celopodnikové strategie, včetně návrhu konkrétních realizačních kroků, ke kterým dospějeme po konfrontaci vnějších faktorů působících na činnost podniku a jeho vnitřního potenciálu. Na základě strategické analýzy by mělo dojít ke sladění podnikatelské činnosti s vývojem vnějšího prostředí podniku, prostřednictvím využití nabízejících se příležitostí a omezení dopadu potencionálních hrozeb, které z tohoto prostředí vycházejí.

V současné době je strategická analýza velmi aktuální téma. Podnikatelské prostředí je turbulentní a úspěšný podnik by měl umět reagovat na nastávající změny včas a odpovídajícím způsobem - nejlépe s maximálním využitím svých disponibilních zdrojů a schopností tak, aby získal náskok před svou konkurencí.

Cílem diplomové práce je na základě provedení strategické analýzy v konkrétních podmínkách společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. se sídlem v Brumovicích, IČ 60319399, doporučit možnosti dalšího směřování daného podniku v současném konkurenčním prostředí.

Práce je rozdělena do jednotlivých kapitol. Jsou zde blíže zachycena základní teoretická východiska, tedy metody a techniky využitelné v oblasti strategické analýzy, kde řadíme nástroje analýzy vnějšího prostředí daného podniku a jeho vnitřní analýzy. Následně přecházíme k praktické aplikaci těchto postupů v podmínkách konkrétní společnosti, jež bude v samostatné kapitole blíže představena. Závěrem jsou vlastní doporučení managementu ohledně možností dalšího směřování společnosti do budoucna.

2 Význam a struktura strategické analýzy

Charakteristickým rysem současného světa na počátku 21. století je vysoká turbulence. Současný sociálněekonomický systém je možné přirovnat k přírodě, kde jen málokdy můžeme mluvit o stabilitě či stagnaci a změna je zde jedinou jistotou. V hospodářské oblasti tento rys prezentuje např. všeobecná tendence k internacionalizaci, čili propojování národních ekonomik a ekonomických procesů přes hranice jednotlivých států a kontinentů, jež ústí v převis nabídky na světových trzích. Nadbytečné výrobní kapacity způsobují ostrý konkurenční boj mezi podniky na straně jedné a z toho plynoucí rostoucí požadavky spotřebitelů ohledně kvality produkce, pružnosti producentů, ceny či servisu na straně druhé. Událost probíhající na druhé straně světa tak může navíc obratem přímo ovlivňovat naše podnikání. Již od 70. let 20. století postupně přichází nová sociální vlna nazývaná postindustriální společností, v jejímž prostředí stojí tzv. znalostní ekonomika, kde základ produkce a poskytování služeb stojí na aktivitách předně využívajících informace a znalosti a tyto činnosti pak vedou k posílení tempa vědeckotechnického rozvoje. V této oblasti pak v posledních desetiletích obecně došlo k výraznému rozvoji informačních a komunikačních technologií. Převratné vynálezy v oblasti přenosu a zpracování informací umožňují zdolání času a prostoru v řízení, zároveň také zkrácení pomyslných vzdáleností. Do popředí se kladou stále častěji otázky ekologické a environmentální, jejichž váha je mnohdy přirovnávána ke kritériím ekonomickým, ba je dokonce prioritní. Obdobně tak podnikatelská etika, tvrdí Lednický (2006).

Změny jsou dnes neodvratnou součástí reality, jež jednak nemůžeme zastavit a mnohdy ani ovlivnit. Je nezbytností naučit se na ně odpovídat a přizpůsobit se jim. Řada řídicích pracovníků podniku si uvědomuje potřebu nových přístupů, které se soustřeďují právě na změny v okolním světě, přesto úroveň jejich řízení v podnicích je ještě stále poměrně nízká. Téměř všechny ekonomické subjekty ale pocítují dravost současného konkurenčního prostředí, která je dána jeho již globálním charakterem. Podnik, který dnes není schopen adekvátně reagovat na měnící se podmínky na trhu a ve světě, není v tomto prostředí většinou schopen ani přežít, tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

Neocenitelnou cestou managementu tak v dnešní době, která nutí podnik k proaktivní reakci na probíhající změny, představuje strategické řízení společnosti včetně jeho předního nástroje - strategické analýzy, která poskytuje základní informační podklad pro dlouhodobá rozhodnutí managementu. Předně jde o „snahu o sladění aktivit podniku s probíhajícími změnami okolí“, tvrdí Lednický (2006, s. 7).

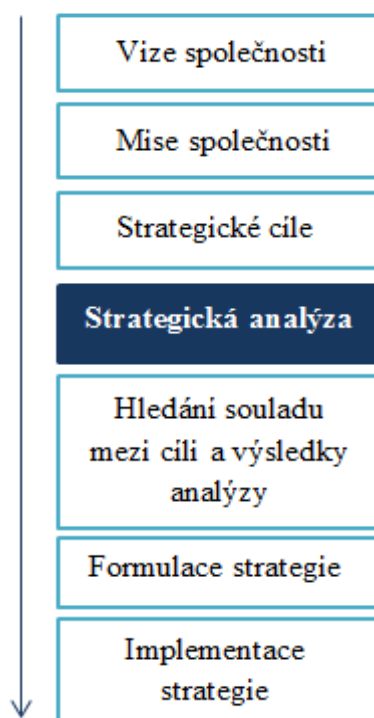
2.1 Vymezení základních pojmů

Strategický management

Lednický (2006) tvrdí, že strategický management je jedním z osvědčených nástrojů, který již od 60. let minulého století napomáhá vedení podniku, aby bylo vnímavější ohledně změn probíhajících v jeho okolí. Ty totiž mohou pro jeho další existenci ztělesňovat jednak příležitosti, ale také hrozby. V obou případech může mít jejich opomíjení pro firmu závažné důsledky. Vzhledem ke komplexnímu charakteru tohoto přístupu odpovídá za jeho implementaci ve firmě samotné vrcholové vedení.

Strategický management „zahrnuje nejen ujasnění výchozí situace, její komplexní vyhodnocení, odhad vlastních možností, ale i formulaci alternativ a zvolení konkrétních cest k realizaci cílů“ tvrdí Lednický (2006, s. 11).

Obr. 2.1 Hierarchický přístup strategického řízení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Lednického (2006).

Obr. 2.1 vyobrazuje v současné době stále nejpoužívanější přístup implementace strategického řízení ve firmě. Jedná se o tzv. hierarchický přístup, kdy přes formulaci vize a mise společnosti, jež vedení podniku i zainteresovaným osobám ujasňují základní představu o současném postavení podniku a jeho budoucím směřování, přes stanovení strategických

cílů, jakožto vytyčení žádoucích stavů, jichž má firma svou činností v budoucnosti dosáhnout, postupujeme k formulaci, vyhodnocení a implementaci pro podnik nejvhodnější strategie. V samotném středu stojí strategická analýza, která napomáhá k identifikaci cílů a zároveň odhaluje a diskutuje disponibilní zdroje a schopnosti podniku nutné pro jejich naplnění.

Strategie podniku

Dedouchová (2001) tvrdí, že strategiemi nazýváme cesty vedoucí k realizaci vytyčených cílů podniku. Jedná se o základní prvek strategického řízení. Kvalitní strategie je v posledních letech zcela prokazatelným tajemstvím úspěšného rozvoje firem. Svůj hluboký význam má nejen pro velké korporace s několika tisíci zaměstnanci, ale i pro menší soukromé podnikatele se zaměstnancem jedním, bez ohledu na zaměření podniku.

Strategii můžeme definovat jako „přípravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby daná strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku“, jak tvrdí Dedouchová (2001, s. 1).

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že návaznost strategie na proměnlivost vnějšího okolí podniku a jeho vnitřních zdrojů vyžaduje její chápání ve smyslu kontinuálně se vyvíjejícího procesu. Strategie vyjadřuje spíše dlouhodobější směřování, jež podléhá usměrňování právě na základě vývoje okolních i vnitropodnikových podmínek. Vnímání strategie jako cesty k jednoznačně stanovenému cíli je v současnosti považováno za předpojatost v rámci strategického řízení. V případě, že bychom se snažili dosáhnout strategických cílů zaslepeným postupem k dogmaticky pevnému cíli, je pravděpodobné, že bychom jej za nějaký čas dosáhli. Po sundání klapky ovšem zjistíme, že vlivem změny okolního prostředí nám tento cíl již často nedává efekty, které jsme původně předpokládali. Moderní přístup k definování strategie tak místo označení přesné trajektorie, ze které nejde vybočit, upřednostňuje výrazy jako např. vystihnoutí dobrého směru.

Jednou z funkcí strategického řízení je dosáhnout pomocí strategie tzv. konkurenční výhody podnikem, jež představuje určitý náskok před konkurencí. Její identifikací a udržením podniku plynou jedinečné výnosy. Konkurenční výhodou chápeme vlastnictví zdrojů nebo provádění činností, které jsou pro konkurenci těžko dostupné, či dokonce nedostupné. Povaha konkurenční výhody se liší dle odvětví, ve kterém podnik působí.

Thompson a Scott (2014) tvrdí, že existují tři skupiny strategií: strategie mírného růstu, strategie podstatného růstu a strategie omezení výdajů. Podnik si také může vybrat možnost setrvání v současných aktivitách, případně v mimořádné situaci prodej či likvidaci. Do oblasti strategie mírného růstu řadíme strategii pronikání, kdy se podnik snaží při využití stejných zdrojů a technologií zvýšit svůj tržní podíl na trhu (např. zvýšením spotřeby stávajících zákazníků, získáním nových zákazníků a uživatelů, či v případě možnosti odlákáním zákazníků od konkurence). Dále zde řadíme strategii rozvoje trhu, kdy se podnik snaží vstoupit na nové trhy, nebo strategii vývoje produktu a inovací pro stávající trh. Tyto kroky se promítají zejména do strategie konkurenční (např. změnami distribuce a marketingu), nemění hlavní celopodnikovou strategii. Řadíme zde i strategii setrvání v současných aktivitách, kdy celopodniková i konkurenční strategie zůstává zachována.

Mezi strategie substantivního růstu řadíme naopak možnosti horizontální integrace či integrace vertikální a diverzifikaci předmětu podnikání – jež buď navazuje na současné podnikání, nebo s ním nemusí souviset. Strategie substantivního růstu zahrnují víc ambiciózní a riskantnější formu expanze, které v sobě nesou změnu celopodnikové strategie nebo jeho výhledu. Tyto strategie jsou často implementovány tvorbou akvizic, fúzí, franšizy, či joint-venture, než vnitřním organizačním růstem.

Strategie omezení výdajů s sebou nesou snahu o zvýšení produktivity a ziskovosti podniku se zaměřením na jeho funkční oblasti. Obvykle se soustředí na finanční záležitosti. Patří zde strategie změny k lepšímu (tzv. turnaround strategie), např. v podobě změny celkového marketingového přístupu (cena, propagace, produkt), kdy se ne zcela prosperující podnik snaží najít novou konkurenční pozici, nebo strategie zahrnující snižování stavu aktiv či ukončení určitých činností podniku.

Strategická analýza

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že proto, aby strategie vedla podnik k získání konkurenční výhody, je třeba před samotnou formulací najít vztahy mezi podnikem a jeho okolím. Tyto souvislosti získáme systematickou identifikací a analýzou faktorů ovlivňujících podnik z vnější a jejich porovnáním s vnitřními zdroji a schopnostmi podniku. V jádru procesu strategického řízení tak stojí nepostradatelná zbraň – a to tzv. strategická analýza společnosti.

Strategická analýza zahrnuje analytické techniky, jejichž účelem je poskytnout vedoucím pracovníkům informační podklad pro nastolení správné strategie podniku. V rámci

procesu strategické analýzy dochází k analyzování a vyhodnocení velkého objemu informací, pomocí kterých se snažíme determinovat vztahy mezi okolím podniku (makrookolí, odvětví, konkurence) a vnitřním potenciálem společnosti. „Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku“ tvrdí Sedláčková a Buchta (2006, str. 9).

Strategická analýza se soustřeďuje na dvě oblasti. První je analýza vnějšího prostředí podniku, kde se snažíme o identifikaci a analýzu všech významných faktorů, které na podnik působí z jeho vnějšího okolí. Výstupy vnější analýzy pak představují pro společnost potenciaální příležitosti či hrozby. Druhá část je zasvěcena vnitřním zdrojům a schopnostem podniku, které tvoří tzv. vnitřní strategickou způsobilost. Ta umožňuje podniku zpětně odpovídat na nepřetržitě vyvstávající a pomíjející příležitosti a hrozby v jeho okolí. Výsledkem vnitřní analýzy je identifikace silných a slabých stránek společnosti, tedy i případných specifických předností, které by mohly tvořit základ pro vybudování konkurenční výhody podniku. Výše zmíněné okruhy strategické analýzy je třeba nevnímat jako nezávislé roviny. Naopak je potřeba vidět zde vzájemnou provázanost.

Metoda analýzy představuje rozklad určitého celku na dílčí součásti, při kterém se snažíme dospět k interpretaci vztahů uvnitř tohoto diferencovaného celku a objevit zde existující zákonitosti a jednoty. Jejím zpětným průběhem využíváme naopak metody syntézy. Té bude i zde na závěr využito. Informace, které v průběhu strategické analýzy získáme, představují východiska pro syntézu vedoucí k definování zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice firmy na trhu - v druhém případě jako výsledek analýzy vnějšího prostředí. Tyto závěry jsou relevantním základem pro formulaci celopodnikové strategie.

V průběhu strategické analýzy, zejména vnějšího prostředí podniku, se neobejdeme také bez tzv. prognózování – neboli odhadu budoucích trendů a jevů. Postupujeme od výchozí situace, kdy se nejdříve pokoušíme o co možná nej kvalifikovanější analýzu existujících trendů a na základě všech dostupných informací se snažíme objevit rysy vývoje dalšího. Zaměřujeme se přitom na jevy dlouhodobé povahy – vzhledem k charakteru strategie, která má podnik připravit na všechny situace, které by mohli během strategického období (5 let) nastat. Důležitý je také tvůrčí přístup při celém procesu, snaha přesáhnout rutinní náhled, jak tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

2.2 Analýza vnějšího prostředí

Sedláčková a Buchta (2006), Lednický (2006) tvrdí, že předmětem analýzy vnějšího okolí je identifikování a hodnocení faktorů v okolí podniku, jež v současnosti ovlivňují jeho strategickou pozici a těch, které na ni budou mít pravděpodobně vliv v budoucnu. Z hlediska strategického se zde klade zřetel na budoucí vývojové trendy zejména dlouhodobější povahy.

Při analýze vnějšího okolí postupujeme nejdříve od nastudování všeobecného okolí podniku, makrookolí, jenž obvykle představuje komplexní politickou, ekonomickou, sociální a technologickou situaci v daném státě, případně i za jeho hranicemi. Makrookolí podniku z podstatné části determinuje podmínky podnikatelského prostředí kolem nás a podnik až na výjimky nemá bezprostřední možnost jeho stav ovlivnit – vyvíjí se tak bez návaznosti na samotné chování podniku. Ve výjimečných případech může společnost ovlivňovat toto prostředí prostřednictvím lobbingu, působením na veřejné mínění či prosazováním morálních zásad. Možnost prosazení zájmu podniku nad národní úroveň se obvykle odvíjí od jeho velikosti (podíl podniku na tvorbě HDP, celkové ekonomice státu, či zaměstnanosti). Většina podniků ale tohoto privilegia nedosahuje.

Při postupu analýzy vnějšího okolí následně přenášíme pozornost k okolí podniku bližšímu a neméně důležitému - odvětví, ve kterém daný podnik působí a pro nějž je charakteristické obvykle to, že se na jeho stavu a vývoji podnik obvykle aktivně podílí. Zde sledujeme zejména ojedinělé charakteristiky daného odvětví a konkurenční síly zde působící.

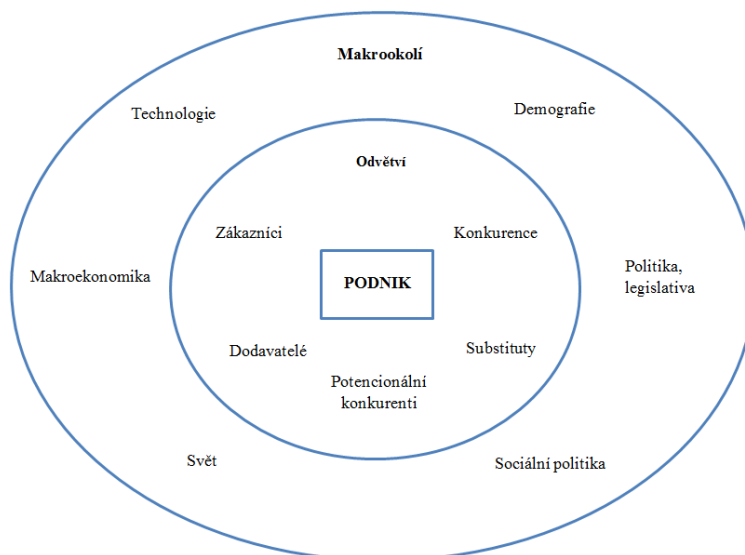
Při analýze okolního prostředí sledujeme vlivy trendů v rámci jednotlivých složek tohoto prostředí viz., Obr. 2.2, včetně vzájemných vazeb a souvislostí mezi nimi. Cílem je nalézt v tomto okolí pro podnik skýtající příležitosti a ohrožení. Ať už jsou podmínky vnějšího okolí pro podnik ovlivnitelné, či ne, v obou případech je žádoucí zaujmout proaktivní postoj, snažit se předvídat vývoj svého okolí a svým rozhodnutím na měnící se podmínky aktivně reagovat.

S neustále rostoucí intenzitou globalizace také dochází k vysoké propojenosti světa a náš podnik tak můžou během krátké chvíle ovlivňovat události odehrávající se na opačné straně Země. Je proto často přínosné při determinování vlivných faktorů uvažovat v celosvětovém rozsahu. Šíře žádoucích informací obvykle záleží na konkrétním podniku, jeho věcných a personálních okolnostech.

Analýza vnějšího okolí podniku má díky jeho kontinuální proměnlivosti v současné době stále rostoucí význam. Právě díky procesu změn jednotlivých faktorů působících z okolí podniku vzniká často prostor pro nové příležitosti a hrozby. Pro realizaci této analýzy je

nejčastěji využíváno metod PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, či identifikace hybných změnotvorných sil v okolí podniku. Jejich výsledky používáme k identifikaci klíčových faktorů úspěchu na daném trhu a v daném prostředí.

Obr. 2.2 Vnější okolí podniku



Zdroj: Dedouchová, M. Strategie podniku, 2006.

2.2.1 PEST analýza

Název PEST analýzy je odvozen ze 4 oblastí, jejichž analýza je předmětem této metody. Jedná se o pole politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, jež mohou mít vliv na fungování dané společnosti. Cílem je ohodnotit vliv těchto faktorů a identifikace těch v současnosti nebo v budoucnosti pro podnik podstatných – jejich charakter se bude s ohledem na odvětví, ve kterém podnik působí, podnik samotný a také aktuální situaci odlišovat. Z důvodu odlišné významnosti jednotlivých oblastí u této metody dochází k různým modifikacím. Jednou z nich je analýza PESTLE, kdy je metoda rozšířena o oblast ekologickou a legislativní, či SLEEPTE, kdy se navíc zkoumá otázka etiky.

Při jejím provedení je cílem odpovědět na následující otázky (Lednický, 2006):

1. Jaké faktory vnějšího prostředí působí na podnik?
2. Jak mohou tyto faktory eventuálně ovlivňovat činnost podniku?
3. Které faktory jsou svým vlivem pro blízkou budoucnost podniku nejvýznamnější?

a) Politické a legislativní faktory

Lednický (2006) tvrdí, že politické faktory jsou často s legislativními úzce svázány. Můžeme tvrdit, že politický segment se prosazuje za stabilních podmínek zejména pomocí právních předpisů a norem – tedy legislativy státu. Legislativa státu a její instituty formují rámec pro všechny aktivity podniku. Existence řady zákonů může výrazně působit na rozhodování o budoucnosti podniku. Stát a jeho představitelé tak determinují možnosti a bariéry podnikání. Řešení situací neupravených v právním výkladu pak stojí na etických zásadách jednotlivců.

Politické faktory souvisí s politikou vlády, mírou intervence vlády do ekonomiky, či např. tím, jak se stát chystá podporovat podnikání. Vládní politika se tak odráží v mnoha aspektech podnikatelského prostředí. Mezi konkrétní politické faktory řadíme např. současnou politickou situaci státu, pozici a stabilitu vlády, monetární a fiskální politiku, podporu zahraničního obchodu.

Legislativní faktory prezentují právní prostředí v dané zemi. Při snaze identifikovat pro podnik ty nejdůležitější, je třeba brát v úvahu všechny v současnosti platné zákony a vyhlášky a vzhledem k orientaci na budoucnost také ty chystané. Do této oblasti řadíme také např. státní regulace v podobě regulace importu a exportu, či tendence v oblasti ochrany životního prostředí. Z konkrétních případů lze dále uvést např. daňové zákony, protimonopolní zákony, cenové politiky a vedle ochrany životního prostředí také ochranu lidí, jak v pozici spotřebitelů, tak zaměstnanců, jak tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

V návaznosti na potřebu celosvětového přístupu nás bude při analýze okolí podniku zajímat také stabilita zahraničí a politická situace v jiných zemích, které by mohly mít vliv na fungování našeho podniku. Ekonomická aktivita v dané zemi může být ovlivněna např. výsledky voleb v zahraničí. Také je zde třeba uvážit členství domácí země v nadnárodních organizacích a faktory působící z této oblasti. Obecně se zde sleduje provázanost a politické vztahy s okolním světem.

b) Ekonomické faktory

Lednický (2006), Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že ekonomické prostředí má pro podnik zcela zásadní význam, právě hospodářská situace země a její dynamika se významně promítá do výsledků činnosti podniku, a tak do plnění jeho základních cílů. Při svém rozhodování by se proto podnik měl jistě zajímat o vývoj makroekonomických trendů.

Mezi ekonomické faktory, jež charakterizují stav ekonomiky a její rozvoj, patří s jistotou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová zátěž ekonomických subjektů a směnný kurz. Tyto faktory jsou zároveň spjaté s fází hospodářského cyklu, ve kterém se daný stát, resp. svět nachází.

Dedouchová (2001) tvrdí, že se ekonomický růst v daném státě, příp. odvětví, projevuje růstem spotřeby (poptávky) a dochází tak k růstu příležitostí na trhu. Umožňuje tak podniku vytrvat v daném prostředí déle i při konkurenčních tlacích a dává mu možnost případně rozšířit svou působnost v podobě vyššího odbytu. Ekonomický pokles na straně druhé nastává, když se spotřeba v dané oblasti snižuje. Tento stav vede k růstu konkurenčního tlaku a hrozí zde snížení ziskovosti podniků. Může tak končit u cenových válek mezi jednotlivými podniky, což není většinou přínosné žádnému z nich. Silnější podniky jsou schopny realizaci produktů za nižší ceny ustát déle než-li menší z nich. Při ostrém cenovém boji se používá tzv. dumpingových cen, které jsou nižší než výrobní náklady podniku. Důsledkem těchto cenových válek je obvykle odchod slabších firem z odvětví.

Ekonomické změny jsou do jisté míry předvídatelné a strategie by tak měly odpovídat očekávanému ekonomickému vývoji – tedy expanzivní strategie by měla být zaváděna v případě očekávaného ekonomického růstu a naopak.

Úroková míra, či cena kapitálu, zásadně ovlivňuje strukturu zdrojů podniku, jeho investiční aktivitu - jeho případný rozvoj, a tak v závěru celkovou výnosnost společnosti. Pro podnik je příznivá nižší míra úrokové sazby, která představuje nižší kapitálové náklady a zároveň více příležitostí v podobě realizovatelných podnikových záměrů. Je tedy důležité sledovat její směřování – rostoucí tendence představuje podniku hrozbu.

Inflace, neboli růst cenové hladiny, jenž se promítá jednak ve vyšších výnosech firmy za realizaci produkce, ale také např. ve vyšších mzdových nákladech, je jedním ze základních parametrů, které vyjadřují stabilitu ekonomického vývoje. Opět je zde preferována nízká hladina inflace. Vysoká míra inflace naopak zapříčiňuje vysokou úrokovou sazbu, proměnlivý devizový kurz, zmírňuje intenzitu investiční činnosti, a tak i ekonomický rozvoj. Právě inflace je jednou z příčin nejistot budoucího vývoje. V inflačním prostředí jde obtížněji odhadnout konkrétnější hodnotu výnosu v delším časovém období – podniky pak proto nejsou ochotné investovat.

Devizový kurz představuje poměr koruny české k jednotce zahraniční měny. Tento faktor významně ovlivňuje konkurenceschopnost českých podniků na zahraničních trzích. Při devalvaci koruny, tedy snížení její hodnoty, jsou české produkty vůči zahraničním

relativně levnější, což vede k podpoře exportu domácí země. Snižuje se tak hrozba zahraničních konkurentů a zvyšuje možnost prodeje produktů do cizích zemí

Dle Sedláčkové a Buchty (2006) mezi uvedenými mírami existují, jak již bylo naznačeno, úzké souvislosti a vztahy. Hlavním cílem analýzy ekonomického okolí podniku je právě prohlédnutí těchto souvislostí a snaha o předpověď jejich budoucích tendencí, s očekávanými následky na činnost podniku.

Do politicko-ekonomických faktorů např. řadíme státem iniciovanou poptávku, či jeho rozhodnutí ohledně tvorby a dosažitelnosti přírodních zdrojů. Tato rozhodnutí mohou výrazně tvořit, podporovat nebo omezovat tržní příležitosti pro podnik. Je přínosné sledovat dění v této oblasti a mít tak určité předpoklady k předvídání strategie samotného státu. Můžeme se tak vyvarovat státu v pozici naší konkurence. Důležité je paralelní sledování a detekování účinků mezinárodní ekonomické situace.

c) Sociální a demografické faktory

Tento segment je reprezentován obyvatelstvem území, kde podnik soustřeďuje své aktivity a zájem, a to v celé jeho různorodosti. Jde o současné, ale i potencionální zákazníky, proto je třeba i zde věnovat hlubokou pozornost, tvrdí Lednický (2006).

Jakékoli změny v této oblasti mohou ovlivňovat poptávku po produktech a zároveň nabídku práce v daném prostředí. Demografické faktory jsou především deskriptivní charakteristiky daného obyvatelstva (pohlaví, věková struktura, kvalifikační struktura, rozmístění obyvatel, příjmy a kupní síla obyvatelstva, náboženství atp.). Mezi důležité vlivy v této oblasti můžeme zahrnout např. změnu v populaci, změny věkové struktury nebo v oblasti příjmových skupin. Důležitou charakteristikou je také zaměstnanost, čili míra nezaměstnanosti. V oblasti s vyšší mírou nezaměstnanosti obvykle např. lidé tolerují nižší pracovní ohodnocení.

Sociální jako např. kulturní faktory jsou více spjatý s postoji, hodnotami a životním stylem obyvatelstva. S vyšší intenzitou potřeby lidí tzv. kvalitního života, dochází v mnoha podnicích k řešení trendu tzv. Worklife balance, kdy jde o snahu vyvážit pracovní a osobní život. V realitě se jedná o nabízení pružných pracovních dob podnikem, či delší dovolenou, oproti klasickému zvyšování platu za účelem spokojenosti zaměstnanců. V této oblasti můžeme zároveň sledovat trend péče o zdraví, který bude spjatý se zájmem o životní prostředí, ve kterém budeme žít. Pokud správně rozpoznáme trendy v oblasti sociálních a

demografických faktorů, můžeme tak dosáhnout náskoku před konkurenty ve snaze získat zákazníka, tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

d) Technologické faktory

Lednický (2006), Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že změny v technologické oblasti jsou opět významným zdrojem příležitostí, ale i hrozeb. Jejich implementace umožňuje podniku dosáhnout lepšího výsledku hospodaření např. díky úspornosti procesů a je tak také základním stavebním prvkem jeho konkurenceschopnosti. Tyto změny obecně podněcují technický a technologický pokrok a jejich vliv na okolí podniku je obvykle náhlý a dramatický. Pokud podnik nechce zaostát za konkurencí, musí sledovat možnosti nových technologií a zároveň sám pracovat na aktivních inovacích. S rychlým tempem inovací však vyvstává pro podnik hrozba. Zvyklost spotřebitelů na neustále se objevující nové produkty na trhu výrazně zkracuje životnost těchto typů produktů, jelikož snižuje tendenci k používání starších verzí (zejména v oblasti elektroniky). Technické a technologické změny mohou mít negativní vliv i v sociální oblasti – např. nahrazování lidské práce stroji, či z pohledu vlivu technologií na životní prostředí. V rámci ochrany životního prostředí může být podniku uložena povinnost vynakládat peněžní prostředky do technologií šetrných k životnímu prostředí.

Za technologické faktory jsou považovány: vládní podpora výzkumu a vývoje v dané zemi, celkový stav již existujících technologií spjatých s daným předmětem podnikání, nové objevy v dané oblasti a rychlost zastarávání produktů, tvrdí Sedláčková a Buchta, 2006.

d) Ekologická oblast

Lednický (2006), Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že životní prostředí podniku je třeba respektovat, jednak z důvodu že případné opomíjení by mohlo způsobit vážná ohrožení podnikatelské činnosti, ale také proto, že zde existují na první pohled nevýrazné příležitosti, které mohou mít na výsledky podniku dlouhodobý pozitivní vliv. Ekologický přístup může pro podnik znamenat řadu bariér, v podobě ekologizace produkčních činností také vyšší náklady. Existují tady také ale formy využití trendu – např. soustředění podniku na produkci ekologicky nezávadných výrobků, recyklaci či budování si dobré pověsti právě pomocí péče o životní prostředí. Ta nám může dopomoci k vysoké loajalitě zákazníků. Tato oblast je spjata se všemi předešlými segmenty. Vážnost otázky ekologie v dané zemi záleží na síle hlasu obyvatelstva ohledně ekologických záležitostí, ale i celosvětových trendech. Jelikož se jedná o naše potencionální zákazníky, jsou to právě oni, kteří nutí firmu přehodnocovat svá

rozhodnutí, která se životního prostředí dotýkají (změna výrobků, technologie). Mezi konkrétní ekologické faktory můžeme zařadit např. nakládání s odpady, ochranu ohrožených druhů či podporu využívání obnovitelných zdrojů energie v dané zemi.

Při průběžné identifikaci klíčových faktorů z okolí podniku jsou také důležité jejich proměny vůči minulosti. V některých případech lze analýzu současného a odhad budoucího stavu stavět zejména na faktorech identifikovaných v minulosti. Tento přístup je efektivní v především tzv. statickém prostředí, kde je možné, že dříve identifikovaný model prostředí bude přetrvávat delší dobu, či se bude jen jemně systematicky vylepšovat. S tímto vzácným stavem se můžeme setkat např. u dodavatelů surovin nebo producentů masové výroby, kde je trh a konkurence stabilní. V současnosti spíše převládá dynamický vývoj a náhlé, velké změny. Zde již předpoklad opakování historických schémat není vhodný. Je třeba věnovat hlubokou pozornost analýze a prognózování okolí, jak tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

2.2.2 Identifikace relevantního odvětví

Lednický (2006, s. 61) tvrdí, že „odvětvím chápeme skupinu podniků nabízejících výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty“.

Tyto výrobky obvykle mají velmi hodně obdobných charakteristik, naplňují totožné potřeby na shodném principu, uspokojují tedy stejné zákazníky. Rozhodující je zde aspekt zaměnitelnosti. V současné době sledujeme s rozvojem nových technologií konvergenci odvětví, tedy jejich provázanost a spjatost. Zažité členění a vymezení tak mnohdy nelze pro účel analýzy použít, chceme-li zaznamenat opravdu celou šíři faktorů ovlivňujících podnik z této oblasti. V mnoha případech společnost nepůsobí pouze v jednom odvětví, ale rozsah sortimentu spadá hned do několika oblastí. Výjimečnými nejsou případy, kdy výstupy podniku jsou vstupy pro různá odvětví, ale také situace, kdy z různých odvětví podnik vstupy čerpá. V obou případech je jeho fungování závislé na více segmentech. Hranice odvětví se tak mohou stávat méně zřetelné, jak to vidíme např. u spotřební elektroniky, počítačů, komunikací, zábavním průmyslu, kde zaznamenáváme prostupování jednoho odvětví do druhého. Není lehké určit současné zákazníky a konkurenci, natož pak ty nové a potenciální. Snaha o určení relevantního trhu pro náš podnik je tedy ústředním krokem pro vymezení hranic oblasti odvětví. Je třeba mít zároveň na paměti, že struktura odvětví není neměnnou veličinou a zvážit možnosti jejího vývoje do budoucna, jak tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

Základní charakteristiky odvětví

Po určení podniku relevantního odvětví je přínosné určit jeho základní charakteristiky spolu se zvážením jejich strategického dopadu. Soustředíme se tak na velikost trhu, ve kterém se odráží jeho přitažlivost pro vstup nových investorů, geografický rozsah konkurence, která nám dává základní pojem o globalizačních silách kolem podniku, počet a velikost zákazníků, ve kterých se následně odráží jejich vyjednávací pozice, či stupeň vertikální integrace, která může podniku zabezpečit nižší náklady na vstupní faktory. Důležitým aspektem jsou také vstupní bariéry (např. nároky na kapitál, absolutní nákladové výhody, výnosy z rozsahu, zkušenostní efekt, loajalita zákazníků), které chrání podniky již v odvětví fungující a jejich výnosnost před potencionální konkurencí, stejně jako výstupní bariéry (např. vysoké vynaložené finanční prostředky do technického vybavení bez možné výrobní modifikace, účast na joint venture – případné rozhodnutí o odchodu z odvětví nestojí pouze na nás), které vytvářejí zejména při nasycenosti či úpadku odvětví velkou konkurenční rivalitu a boj o zákazníky do poslední chvíle, může dojít i k cenovým válkám. Podstatným rysem odvětví jsou také např. výrobkové inovace, tempo změn technologie, které se promítají ve výhodnosti či nevýhodnosti vertikální integrace a zároveň délce životního cyklu produktů. Chování na trhu také ovlivňuje diferenciaci výrobků, která se promítá do intenzity rivality mezi konkurenty, čím je různorodost produktů jednotlivých výrobců vyšší, tím je díky nižší míře substituce napětí nižší, tvrdí Johnson a Scholes (1997).

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že po určení základních popisných charakteristik odvětví je účelné prozkoumat blíže jeho strukturu. Díky tomu je možné opět blíže determinovat výchozí pozici podniku na trhu a následně zvážit potenciální možnosti její strategické změny. Za účelem charakteristiky struktury konkurenčního prostředí využíváme např. metody hodnototvorného řetězce v daném odvětví, kde sledujeme systém tvorby hodnoty v daném odvětví, který nám dává bližší podklady pro úvahu o zpětné či dopředné integraci. Další metodou je tvorba tzv. konkurenčních skupin, kdy rozdělujeme konkurující si podniky do skupin dle jejich strategických záměrů a způsobu, jakým nám konkurují. Tento způsob nám rozšiřuje přehled o směřování konkurence a otevírá možné úvahy o změně naší konkurenční strategie. Účelově rozsáhlejší, ale strukturu odvětví také zřetelně nastiňující, je Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

2.2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

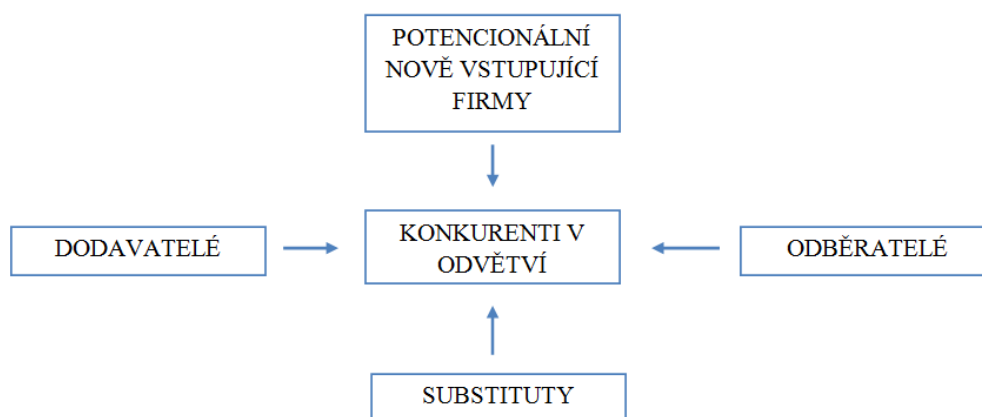
Dle Sedláčkové a Buchty (2006) bychom se při analýze konkurenčních sil ovlivňujících činnost a výsledky podniku měli soustředit na užší záběr jeho okolí než je celé odvětví, přestože je již samotné odvětví podniku velice blízké konkurenční prostředí a působiště většiny konkurenčních sil. Risku, že jsme již samotné odvětví vymezili příliš striktně, a možnosti opomenutí významných činitelů se uplatnění této metody vyhýbá díky povahy jejich dílčích částí, jež směřují i za hranice odvětví – např. analýza potencionální konkurence či hrozby substitutů.

Analýza konkurenčních sil je jedním z kroků, pomocí kterých se snažíme popsat charakter a intenzitu konkurence existující v daném odvětví. Důkladné seznámení se s konkurenčním prostředím nám dává významná strategická východiska.

„Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny“, tvrdí Sedláčková a Buchta (2006, s. 47).

Obr. 2.3 vyobrazuje pět konkurenčních sil identifikovaných Michaelem Porterem. Právě těchto pět dynamických faktorů má výrazný vliv na ziskovost celého odvětví – působí na ceny, náklady, či nutné investice organizací – neboli na základní atributy určující návratnost vložených finančních prostředků, tvrdí Lednický (2006).

Obr. 2.3 Konkurenční síly odvětví



Zdroj: Vlastní zpracování dle Lednického (2006).

Dedouchová (2001) tvrdí, že výše zisku daného podniku či odvětví je ovlivněna na základě těchto konkurenčních sil – zejména díky jejich schopnosti ovlivňovat výši ceny nastolené podnikem. Při intenzivním působení těchto pěti sil, a tedy vysoce konkurenčním prostředí, je odvětví obvykle méně ziskové, díky nemožnosti zvyšování cen podnikem, či působení na jejich snížení ze strany odběratelů. Naopak slabší konkurence v odvětví podniku může umožňovat dosáhnout vyššího zisku. Na základě dostupných informací podnik formuluje svá strategická rozhodnutí, v souvislosti s analýzou konkurenčních sil se obvykle jedná o strategie přizpůsobující se hrozbám, které vyplývají z těchto jednotlivých sil.

a) Rivalita mezi konkurenčními podniky

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že nejvlivnější z těchto konkurenčních sil představuje obvykle rivalita mezi samotnými podniky vymezeného konkurenčního okolí. Odráží se z námahy, kterou jednotlivé společnosti vynakládají na dobývání lepší tržní pozice – tedy jejich dravosti, charakteru používaných nástrojů (cena, kvalita, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, distribuční kanály atp.) a obecně konkurenčních strategií podniků, jež nabývají dle stavu subjektu a situace na trhu samotném ofenzivního či defenzivního charakteru. Intenzitu boje mezi konkurenty v odvětví determinují mimo jiné následující faktory a vztahy mezi nimi:

- *Struktura konkurence*, jež vystihuje počet a velikost konkurentů v daném okolí,
- *Míra růstu trhu*, odrážející se ve vývoji poptávky a možnosti dosažení vyššího tržního podílu bez redukce podílu podniků jiných – tudíž bez intenzivnější rivality,
- *Vysoké fixní náklady*, spjaté s majetkem firmy nezbytného k produkci, jež nutí firmu z důvodu efektivnosti k jeho maximálnímu využití a tak i dosažení potřebného prodeje (při poklesu poptávky firmy využívají slevy, rabaty apod.),
- *Diferenciace produktů*, na jejímž základě se odráží otázka přechodu zákazníka ke konkurenci, a tak opět i intenzita podniků vložená do udržování pozornosti zákazníka,
- *Výstupní bariéry z odvětví*, které v sobě zahrnují investice do zařízení bez variantního využití, ale také např. výstupní výdaje (odstupné, penále za nedodržení smluvních podmínek), tyto faktory pak nutí podnik setrvat ve výrobě např. i při poklesu poptávky a procházení přechodnou ztrátou, tudíž je rivalita vytrvalejší povahy,
- *akvizice slabších podniků, globální zákazníci apod.*

b) Hrozba ze strany substitučních produktů

Při analýze hrozby ze strany substitutů je třeba zvážit, jaké potřeby náš produkt uspokojuje a na základě toho určit povahu jeho substitutů. Při jejich identifikaci bychom měli přemýšlet se značnou otevřeností jiným trhům, substituty naší produkce totiž často přesahují prostředí odvětví.

Faktory, které rozhodují o intenzitě ohrožení firmy ze strany substitutů, jsou:

- *Relativní výše cen substitutů*, které omezují podnik ve stanovení poměrově vyšší ceny za vlastní produkt,
- *Diferenciace substitutů*, zejména kvalitou, výkonem, cenou, vlastnostmi produktu, doprovodných služeb apod., které zákazníci při koupi srovnávají s atributy našeho produktu,
- *Náklady na změnu*, které musí zákazníci vynaložit, aby mohli přejít od našeho produktu k nákupu substitutu, ovlivněny např. kompatibilitou produktů s navazujícími komplementy, poskytnutím školení zaměstnancům u firem, jež přechází na využívání jiných produktů, procesů, či náklady na testování jejich kvality a spolehlivosti apod.

Nižší cena substitutů, jejich vyšší kvalita, výkonnost, či nízké náklady zákazníka na přechod k jejich použití, zvyšují důležitost této konkurenční síly. Pro celkovou analýzu srovnáváme růst prodeje těchto produktů se změnou prodeje našeho.

c) Hrozba ze strany potenciální konkurence

Potenciální konkurenty představují subjekty, jež v současné době na trhu ještě nefigurují, ale v brzké budoucnosti by mohli. Se vstupem nových subjektů na trh dochází souběžně k růstu nabídky, čili tvorbě dodatečné kapacity. Tyto podniky mají obvykle své záměry týkající se dosažení dobré tržní pozice a jsou ochotny do jejího získání investovat nemalé zdroje a do té chvíle nabyté schopnosti. Obzvlášť nadnárodní organizace jsou v obou případech obvykle popředu před domácími organizacemi. Faktory, které ovlivňují tlak ze strany potencionálních konkurentů, jsou zejména vstupní bariéry daného odvětví, konkurenční prostředí, a očekávané chování současných podniků na trhu již působících. Vstup nových konkurentů ovlivňuje ziskovost podniků v daném odvětví, prostřednictvím možností cenových regulací již fungujících subjektů. Platí, že pokud existují nízké vstupní bariéry a odvětví je v růstu nebo přitažlivě ziskové, obvykle přiláká nové výrobní jednotky, s jejichž

navýšením nabídky bude daná cena klesat. Pokud jsou ovšem bariéry vysoké, současné podniky operující na trhu si mohou dovolit navýšit ceny a zvýšit tím i svůj zisk bez obavy o jeho sdílení s nově přichozími subjekty.

Mezi vstupní bariéry odvětví patří např. *úspory z rozsahu, zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, či znalost značky a s tím spjatá oddanost zákazníků již existujících firem, kapitálová náročnost počátečních investic, přístup k distribučním kanálům novými konkurenty, či legislativní opatření daného státu a zásahy z této strany*, tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

Při určení intenzity hrozby potenciální konkurence se postupuje třemi kroky. Nejdříve si zodpovíme otázku, zda je dané odvětví z pohledu např. růstu a ziskovosti atraktivním pro vstup potencionální konkurence. Pokud ano, hodnotí se dále náročnost vstupních bariér a následně potenciální reakce stávajících konkurentů, vyhodnocována na základě historických událostí. Pokud se jedná o atraktivní odvětví, bariéry vstupu jsou nízké a je očekávána pasivní reakce současné konkurence, je hrozba vstupu potenciálních konkurentů intenzivním pramenem konkurenční síly v daném prostředí.

d) Vyjednávací síla dodavatelů

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že dodavatelé vstupů pro podnik, ať už se jedná o suroviny a materiály, technologie, expertízy, kvalifikovanou práci, školení zaměstnanců, či kapitál, mají vysoký vliv na ekonomickou zátěž činnosti podniku. Jejich postavení jim umožňuje vyjednávat o ceně či např. kvalitě produktu. Jejich vyjednávací síla je dána těmito faktory:

- *počtem a velikostí dodavatelských firem*, kde malý počet velkých firem, které nejsou ohroženy konkurencí, dodávající podnikům velké objemy vstupů, mají silnější vyjednávací postavení,
- *důležitosti daného vstupu pro podnik či diferenciaci produktů jednotlivých dodavatelů*, kdy je pro podnik těžké najít případně substituční vstup,
- *důležitostí odběratele pro dodavatele*, v případě, že se nejedná o odvětví důležité pro dodavatele, nemusí mít snahu nabízet zde slevové výhody či zlepšovat kvalitu,
- *potenciál vertikální integrace s odběrateli*, který motivuje dodavatele ke spolupráci.

Výchozí postavení dodavatele opět ovlivňuje ziskovost podniku, ať už kvůli vlivu na náklady podniku či ovlivňování kvality jeho produkce. Pokud jsou dodavatelé slabí, nabízí výrobní faktory za nižší ceny a ve vyšší kvalitě v důsledku např. konkurenčního boje s ostatními dodavateli.

e) *Vyjednávací síla kupujícího*

Kupující mohou ze své pozice také výrazně působit na konkurenční prostředí v daném odvětví. Jejich působení je obvykle směrem na snížení ceny produktu a zvýšení jeho doprovodných služeb a kvality, které se odráží ve vyšších nákladech pro firmu a nižší ziskovosti. Silná vyjednávací pozice zákazníků také může zintenzivnit konkurenční vztahy. Naopak slabší zákazníci umožňují podniku zvýšit ceny, a tak i zisk. Mezi faktory rozhodující o postavení spotřebitelů řadíme:

- *počet zákazníků a velikost jejich odběru*, velcí zákazníci mohou žádat o množstevní slevy, zlepšení produktu či doprovodné služby při zachování ceny,
- *počet podniků v odvětví nabízející produkty*, kdy velký počet malých podniků utvrzuje dominantní sílu zákazníků,
- *standardizace produktu*, umožňující kupujícím bez problému přejít ke konkurenci,
- *významnost produktu pro zákazníka*,
- *pokud je pro kupujícího ekonomicky výhodnější odběr od více výrobců.*

Podnik se může snažit o vylepšení své tržní pozice a ziskovosti zacílením na zákazníky, kteří mají slabší postavení pro vyjednávání, místo zvyšování konkurenčních tlaků v okolí. Pozice pro uplatnění vyjednávací síly je u jednotlivých kupujících odlišná. Zákazníci se liší svou citlivostí na odlišné atributy produktu (cena, kvalita, služby navíc).

Úspěšnost podniku v určitém odvětví a míra konkurence závisí na současném působení těchto pěti konkurenčních sil. Díky analýze např. hrozby substitutů a potenciální konkurence navíc vidíme, že konkurenční tlaky často překračují pole konkrétního odvětví. Jako ostatní faktory v okolí podniku, i síla vlivu těchto konkurenčních sil je v čase proměnlivá, a změna jedné působí změnu zbylých čtyř. V případě, že je všech pět sil intenzivních, je pravděpodobné, že výnosnost daného odvětví je nízká, a naopak, pokud jsou síly slabé, podniky mohou obvykle nastolit vyšší ceny a zajistit si tak nadprůměrnou výnosnost, nezávisle na tom, o jaké odvětví se jedná. Jedná se o faktory, které určují, kdo si v hodnototvorném řetězci odvětví ponechává hodnotu vygenerovanou pro zákazníka – zda-li dodavatelé, podnik, odběratel nebo konkurence, čili kdo má postavení na vysmlouvání lepších

prodejních podmínek závisí na struktuře trhu. Tu je schopen podnik změnit svou strategií a změnit tak i atraktivnost daného odvětví. Je třeba, aby v rámci této analýzy prohlédl faktory, které konkurenci v daném odvětví nejvýrazněji ovlivňují a jaké strategické změny by mohly zvýšit výnosnost odvětví a samotného podniku. Zvážení dopadu strategických změn podniku na celé odvětví je důležité. Krátkodobá konkurenční výhoda nám neprospěje v případě, kdy např. její napodobení konkurencí povede k celkovému snížení výnosnosti v konkurenčním prostředí (či např. nová technologie snižující bariéry vstupu), tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

2.2.4 Hybné síly odvětví

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že v odvětví působí různorodé faktory a síly, které mají za následek přeměnu jeho charakteristik. Změnotvorné síly jsou ty, jejichž dopad je nejsilnější. Jejich určení a vyhodnocení dopadu má pro vytvoření podkladu pro efektivní strategii podniku opět zásadní význam.

K nejčastějším a nejsilnějším hybným silám obvykle patří (Konečný, 2010, s. 23):

- inovace (produktu, výrobního procesu, marketingové strategie, způsobu používání nakoupených výrobků),
- změny v zákaznické struktuře,
- změny v efektivnosti, skladbě a výši nákladů,
- vstup/výstup největšího podniku do/z odvětví,
- vládní politika.

Mezi změnotvorné síly řadíme např. výhled dlouhodobé míry růstu odvětví, která rozhoduje o poměru mezi velikostí poptávky a nabídky na trhu. Ta se následně odráží např. ve fluktuaci podniků v rámci odvětví, či obtížnosti nastolení expanzivní strategie v případě mírného růstu, či dokonce poklesu poptávky na trhu. Další silou výrazně ovlivňující odvětví jsou změny vlastností zákazníků nakupujících daný produkt, či inovace v jeho používání. Tyto změny mohou vést např. k nutnosti nové segmentace trhu podnikem, využití nových marketingových programů, či distribučních cest. Mezi změnotvorné síly řadíme dále např. změnu samotného výrobku, která může rozšířit jeho uplatnění na jiných trzích, změny v technologiích, které mají významný dopad na strukturu odvětví (mohou opět podpořit myšlenku vertikální integrace). Jejich prostřednictvím se obvykle snižují náklady a zvyšuje kvalita produktu. Významný vliv na odvětví má vstup nebo odchod velké korporace, který se

opět promítá do struktury odvětví a intenzity konkurence v odvětví či nové nástroje marketingu. Patří zde rozšíření know-how při tvorbě akvizic, či joint venture, kde zahraniční firma např. přináší na trh své zkušenosti a zvyky. Při identifikaci změnотvorných sil se zaměřujeme také na změny faktorů makrookolí podniku, jejichž dopad je obvykle velmi znatelný, jak tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

2.2.5 Klíčové faktory úspěchu

Analýza vnějšího okolí směřuje k tomu, abychom rozpoznali faktory představující možnost podniku získat konkurenční výhody v daném okolí. Jedná se tzv. klíčové faktory úspěchu, které determinují schopnost společnosti přežít a prosperovat v daném odvětví. Při jejich identifikaci je nutné odpovědět si na dvě otázky, a to, co požadují naši zákazníci, a jak může podnik soutěžit s konkurencí v odvětví.

Zákazníci nepředstavují pouze konkurenční sílu ovlivňující ceny a zisk podniku v rámci jejich vyjednávací pozice, je to také racionální důvod, proč celé odvětví existuje. Mají jedinečný význam, a proto je nutné určit, kdo jsou tito zákazníci podniku, jejich potřeby a preference, podle kterých se je budeme snažit uspokojit. V oblasti konkurence sledujeme zejména její intenzitu.

Klíčové faktory úspěchu rozhodují o finanční a konkurenční úspěšnosti podniku v určitém odvětví. Každý podnik sleduje své klíčové faktory úspěchu v závislosti na jeho vlastních zdrojích a schopnostech. Jedná se o faktory, které si odvětví žádá a podnik je schopen se jich efektivně chopit. To propojuje analýzu vnějšího okolí s navazující analýzou vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto faktory jsou následně základem pro tvorbu strategie. Jsou obvykle jen 3 – 4, z nichž 1-2 jsou dominantními, v rámci kterých chce být podnik napřed před svou konkurencí. Je důležité uvažovat také o jejich proměnlivosti v čase.

Konkrétními faktory úspěchu pro podnik na daném trhu mohou být např. vysoká odbornost pracovníků ve vědeckém výzkumu a vývoji, či schopnost inovace v oblasti výrobní technologie a produktů, nákladová efektivnost, kvalita výroby a nezmetkovost, či maximální využití fixních aktiv v oblasti výroby, široká velkoobchodní/maloobchodní síť, optimální rychlost dodávek v poli distribuce, zkušený prodejní personál, efektivní marketingová komunikace v oblasti marketingu, zkušený management a kvalitní informační systém zastřešující úspěšnou oblast organizace a řízení podniku, jak tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

2.3 Vnitřní analýza podniku

Aby byla implementovaná strategie podniku efektivní, je třeba při její formulaci vycházet jednak z podmínek daných vnějším okolím podniku, reagovat na příležitosti a hrozby, které se zde nabízejí, zároveň ale musí harmonizovat s cíli, zdroji, schopnostmi a strukturou konkrétní společnosti.

Analýzou zdrojů a schopností společnosti se zabývá vnitřní, neboli interní analýza. Pomocí tohoto nástroje se snažíme zkoumat faktory strategické způsobilosti podniku, jeho disponibilní zdroje, schopnosti a dovednosti k výkonu různých aktivit a jejich rovnováhu. Soustředíme se jednak na jejich současný stav, ale zároveň pracujeme s predikcí potenciálu do budoucna. Cílem interní analýzy je identifikace silných a slabých stránek dané společnosti. Informace dosažené prostřednictvím této analýzy jsou základním zdrojem pro určení strategicky důležitých zdrojů a schopností podniku, čili vlastních specifických předností, které představují zdroj k vytvoření a udržení konkurenční výhody podnikem, tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

Dedouchová (2001) tvrdí, že specifické přednosti podniku ztělesňují to, v čem má podnik sílu, a co jej zároveň podstatně diferencuje od konkurence. Jejich tvorba ústí k vyšší ziskovosti. Determinanty nadprůměrné výnosnosti jsou totiž především dva faktory. Prvním je působení podniku v atraktivním odvětví, otázka, jejíž řešení se snažíme najít pomocí analýzy vnějšího okolí podniku. Druhou je schopnost podniku nabytí konkurenční výhody v podobě vlastních vnitřních zdrojů a schopností a její udržení před konkurencí. Její objevení je tak cíl analýzy interní. Úspěch podniku ale přitahuje zájem konkurence a zesiluje tak snahu o napodobení těchto specifických předností. To vede následně k její ztrátě. S jakou lehkostí může být ztracena podnikem vybudovaná konkurenční výhoda, závisí na bariérách jejího napodobení.

U většiny specifických předností podniku platí, že jejich napodobení konkurencí je jen otázkou času, proto by se měl podnik snažit být pořád o krok napřed. Některé zdroje, jako např. hmotný majetek, se dají obvykle na volném trhu snadno koupit. Záleží jen na výši investice a jeho dostupnosti. S nehmotnými zdroji to již tak snadné není – např. značka podniku, dobré jméno jsou pro konkurenci takřka nedosažitelné (pokud nedojde k fúzi či akvizici). Na druhou stranu existuje ale i napodobitelný nehmotný majetek, a to např. marketingové a technologické know-how. Technologické vynálezy by měly ochraňovat patenty, existují ale možnosti, jak je obejít. Tyto specifické přednosti tak mají pouze

krátkodobě mimořádný přínos. Pro konkurenci jsou zvláště obtížně napodobitelné schopnosti podniku, které jsou pro vnější okolí podniku často nepozorovatelné (systém řízení, rozhodovací postupy, organizační struktura). Zejména díky těmto vazbám uvnitř organizace dosahuje podnik udržitelné konkurenční výhody.

2.3.1 Analýza zdrojů

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že analýza zdrojů podniku probíhá ve dvou fázích. V první se snažíme o samotnou identifikaci a popis stavu zdrojů podniku, ve druhé hodnotíme jejich podíl na tvorbě konkurenční výhody – jejich jedinečnost a nenapodobitelnost.

V podniku definujeme zdroje hmotné, lidské zdroje, finanční zdroje a zdroje nehmotné. V rámci analýzy pozorujeme současné množství těchto disponibilních zdrojů, jejich kvalitu, výjimečnost a náročnost spjatou s jejich dosažením, či jejich příp. náročnost napodobení konkurencí.

Hmotné zdroje podniku představují budovy a haly, pozemky, stroje a zařízení, strojový a dopravní park. Za účelem sledování možnosti tvorby konkurenční výhody těmito zdroji sledujeme vedle jejich počtu, či využitelné výrobní kapacity, například stáří, výrobní způsobilost (např. přesnost strojů), technický stav a spolehlivost, které nám vypovídají např. o potřebách údržby a zároveň determinují kvalitu produktu. Podstatná je také pružnost strojového zařízení, která nám nabízí nové možnosti v rámci strategie vývoje produktu a schopnost uspokojovat proměnlivá specifická přání zákazníků. Podstatným hmotným zdrojem je i lokace samotného závodu (blízkost strategickým surovinám a zákazníkům může přinést značné úspory distribučních nákladů).

V rámci lidských zdrojů sledujeme údaje o počtu zaměstnanců, jejich kvalifikaci, motivaci či schopnosti se přizpůsobit. Kvalifikovaní a schopní pracovníci mohou pro firmu představovat nedocenitelný poklad a zdroj růstu společnosti. Pozorujeme také efektivnost jejich využití.

Finanční zdroje analyzujeme z pohledu jejich struktury, stavu, a toků. Pomocí kapitálové struktury např. hodnotíme finanční stabilitu podniku, jeho solventnost -schopnost podniku dostát svým závazkům. Vedle finančních ukazatelů (např. čistý pracovní kapitál, krytí nákladových úroků) zde sledujeme také např. vztahy s dlužníky a věřiteli.

Nehmotné zdroje jsou obtížněji kvantifikovatelné, stejně jako jejich přínos pro firmu. Řadí se zde dobré jméno firmy, technologické anebo marketingové know-how, pověst firmy, ochranné známky a značky, patenty a licence, databáze, dobré vztahy se zájmovými skupinami, či aktivita firmy v rámci konceptu společenské odpovědnosti firem zasazena

do strategie podniku - v tom případě pak strategie samotná. V rámci analýzy poměrujeme např. množství patentů a licencí spolu s jejich výnosností.

Cílem analýzy zdrojů je potřeba oddělit kritické zdroje z hlediska strategické pozice a ty, i když nezbytné, jež ale nejsou pramenem pro tvorbu konkurenční výhody. Zároveň nesledujeme pouze výčet zdrojů, ale zachycujeme jejich začlenění do systémů, činnosti a vztahy fungující mezi těmito zdroji, které vedou k tvorbě hodnoty pro zákazníka. Při snaze identifikovat konkurenční výhodu, příp. specifické přednosti, které by k její tvorbě mohly přispět, je dobré se orientovat podle klíčových faktorů úspěchu v daném odvětví. Tedy hledat to, co je požadováno a oceňováno samotným trhem, tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

2.3.2 Finanční analýza společnosti

Finanční analýza představuje „soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku“ tvrdí Hrdý a Horová (2009).

V rámci strategického řízení je účelem finanční analýzy předně poskytnout přehled o využití finančních zdrojů podnikem v uplynulých letech a také komplexní obraz o jeho současné finanční situaci z pohledu strategických schopností. Jedná se o velmi důležitou část analýzy zdrojů, kde sledujeme finanční náročnost vykonání jednotlivých činností podnikem – můžeme tak pozorovat vyváženost zdrojů vyžadovaných u jednotlivých aktivit. Díky finanční analýze lze vnímat zpětné vazby mezi manažerskými kroky a jejich dopady v praxi. Jejím prostřednictvím je možné prohlédnout dopad rozhodnutí týkajících se tržního podílu, inovace technologií, marketingové strategie či struktury majetku a zdrojů. Některé činnosti jsou pro podnik ze strategického hlediska významné, je užitečné, aby se finanční analýza soustředila právě na ně a jejich vzájemné vazby. Také je třeba respektovat, že se tyto klíčové činnosti v čase mění, tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

Při provedení finanční analýzy vycházíme z dat, které obsahují účetní výkazy vedené podnikem. Primární metody využívané za účelem dosažení uceleného přehledu o finanční situaci podniku jsou horizontální a vertikální analýza účetních výkazů, analýza poměrových ukazatelů a soustavy poměrových ukazatelů jako např. pyramidový rozklad ukazatele rentability či predikční a bankrotní modely.

Kislingerová a Hnilica (2009), Grünwald a Holečková (2007) tvrdí, že horizontální analýza slouží pro sledování vývoje hodnot jednotlivých účetních položek v čase. Obvykle jsou porovnávány hodnoty položek ke konci dvou po sobě jdoucích účetních období. Při vertikální analýze naopak poměrujeme jednotlivé údaje výkazu ke stanovené základní

položce. Tento postup nám dává bližší informace o struktuře aktiv a pasiv podniku a jejím vývoji v čase. Můžeme tak odhalit změny struktury zdrojů krytí, které se odrážejí např. ve finanční stabilitě podniku, stejně jako majetku, do kterého byly tyto zdroje investovány. Horizontální analýza pak nejen tyto změny blíže vysvětluje.

Při tvorbě poměrových ukazatelů poměrujeme jednotlivé položky nebo skupiny položek účetních výkazů navzájem. Je třeba brát zřetel na vypovídací hodnotu těchto ukazatelů. Zatímco do jmenovatele jsou obvykle dosazovány položky přinášející rizika (zdroje financování či majetek, ve kterých jsou tyto finanční prostředky vázány), v čitateli najdeme faktory redukující riziko (výnosy, tržby, či likvidní majetek).

U poměrových ukazatelů rozlišujeme několik skupin. Obvykle je dělíme dle charakteristik podnikatelské činnosti, kde patří (Grünwald a Holečková, 2007, s. 68):

- Výnosnost (rentabilita),
- Likvidita,
- Finanční stabilita,
- Solventnost,
- Aktivita (rychlost a doba obratu aktiv),
- Ukazatele kapitálového trhu.

Hrdý a Horová (2009) tvrdí, že soustavy poměrových ukazatelů využíváme k vyjádření komplexní finanční situace podniku prostřednictvím jediného souhrnného ukazatele. Mezi tyto soustavy poměrových ukazatelů patří pyramidové soustavy ukazatelů (Du Pont analýza neboli pyramidový rozklad rentability) nebo také predikční bonitní a bankrotní modely. Predikční modely neboli modely včasného varování nám dávají výhled ohledně dalšího vývoje podniku. Pomocí bankrotních modelů získáme informaci, zda je náš podnik svými výsledky v současnosti ohrožen možností bankrotu v budoucnu. K tomuto závěru docházíme prostřednictvím ohodnocení symptomů, jež jsou pro bankrot charakteristické. Bonitní modely hodnotí finanční zdraví, čili bonitu společnosti, ke které docházíme prostřednictvím obodování výsledných hodnot vybraných poměrových ukazatelů. Na základě jejich průměru pak získáváme závěr o současné prosperitě podniku.

2.3.3 Hodnototvorný řetězec podniku

Pomocí hodnototvorného řetězce se snažíme identifikovat schopnosti podniku na základě klasifikace podnikových činností do určitého posloupného systému tvorby hodnoty, kde následně sledujeme realizaci jednotlivých úseků a hodnotíme ji.

Dedouchová (2001) tvrdí, že je při tomto přístupu potřeba nahlížet na podnik jako celek, jehož cílem je tvorba hodnoty pro zákazníka prostřednictvím množství samostatných činností (procesů a postupů), které jsou potenciálními zdroji konkurenční výhody. Hodnota je často vyjadřovaná v peněžních jednotkách, tedy ceně, kterou je zákazník za finální produkt či službu ochoten zaplatit, nebo jako tzv. vnímaná hodnota čili míra uspokojení potřeb zákazníka daným produktem. Aby byl podnik ziskový, je potřeba, aby generovaná hodnota převyšovala náklady spojené s její tvorbou.

Hodnototvorný řetězec tedy vyobrazuje systém tvorby této hodnoty v konkrétním podniku. Podnik je rozdělen na strategicky významné činnosti. Stejně jako se každá z těchto činností podílí na tvorbě hodnoty pro zákazníka, jsou s ní spjaty i vynaložené náklady. Potenciál zdroje konkurenční výhody skýtající v těchto jednotlivých činnostech spočívá ve schopnosti jejího provedení podnikem při nižších nákladech než-li konkurence, či při vyšších nákladech, ale způsobem, který vede k diferenciaci produktu a podnik tak může získat cenovou prémii.

Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že hodnototvorné činnosti představují základní stavební kameny konkurenční výhody. Způsob, jakým budou provedeny, se promítne v našem postavení vůči konkurenci – zda budeme mít vyšší nebo nižší náklady, diferenciaci naopak umožňuje vyšší uspokojení našich zákazníků. Hodnototvorné činnosti se od sebe liší často ve svých vstupech, pracovnících, využívaných technologiích. Dělíme je na primární a podpůrné.

Primární činnosti

Hodnototvorný řetězec tvoří pět primárních činností – řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a prodej a servis. Každá z těchto kategorií zastřešuje řadu dílčích činností a může být z hlediska budování konkurenční výhody rozhodující – záleží na konkrétním odvětví. Primární činnosti tvoří fyzickou podobu produktu, doručují jej zákazníkovi a obstarávají ho servisem.

Řízení vstupních operací zahrnuje všechny činnosti spojené příjmem, skladováním a rozdělením vstupů. Patří zde činnosti jako např. manipulace s materiálem či optimalizace stavu zásob. Předmětem úseku výroby a provozu je transformace vstupů na konečný produkt. Spadají zde aktivity jako montáž, obrábění, ale také údržba zařízení a jeho testování. Řízení výstupních operací představuje předně sběr, skladování a distribuci konečných produktů zákazníkům. Oblast marketingu a prodeje se soustřeďuje na formy odbytu produkce a jeho podporu prostřednictvím reklamy, propagačních akcí, stanovením ceny či výběrem

distribučních cest. Servis a služby s ním spojené mají za úkol zvýšit nebo alespoň udržet hodnotu produktu vnímanou zákazníkem. Patří zde činnosti jako např. instalace, zaškolení pracovníků obsluhujících dodané strojní zařízení, opravy, poskytování náhradních dílů apod.

Podpůrné činnosti

Druhou kategorií hodnototvorného řetězce jsou tzv. podpůrné aktivity, které jsou spjaté se všemi primárními aktivitami. Mohou napomáhat jednotlivým činnostem, tak i řetězci jako celku. Řadí se zde nákupní činnost, technologie, řízení lidských zdrojů a infrastruktura podniku.

Náplní nákupní činnosti je obstarání vstupů využívaných v průběhu hodnototvorného řetězce. Patří zde vedle pořízení materiálu a surovin, jež vstupují do výrobního procesu, také koupě hmotného majetku v podobě strojů, budov a jejich vybavení. Tyto vstupy tak figuruji ve všech primárních ale i podpůrných činnostech. Technologie, nebo-li oblast výzkumu a vývoje, se opět prolíná ve všech oblastech tvorby hodnoty. Důležitá je v dnešní době obzvlášť oblast řízení lidských zdrojů - aktivity spojené se získáváním a výběrem, školením zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování, propouštění či motivování.

Jednou z aktivit, která se nespojuje s jednotlivými činnostmi, ale vládne celým řetězcem jednotně, je infrastruktura podniku. Patří zde celopodnikové plánování, finance a účetnictví, právní systém, řízení kvality či informační systém. I tyto funkce obecně považované jako režijní kostra můžou podniku přinést konkurenční náskok.

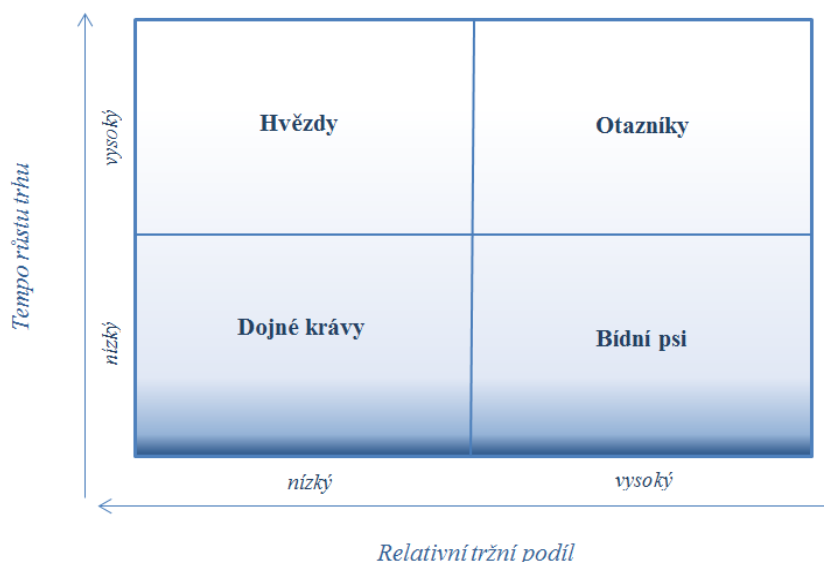
Při hledání zdrojů konkurenční výhody rozlišujeme činnosti, u kterých vidíme potenciál diferenciací – který identifikujeme i na základě klíčových faktorů úspěchu odvětví, a zároveň činnosti, které jsou nákladově výrazné. Je přínosné, při vlastnictví těchto důvěrných informací, srovnat své náklady u kritických úseků s konkurencí, tvrdí Sedláčková a Buchta (2006), Lednický (2006).

2.3.4. Portfolio analýza

Lednický (2006), Sedláčková a Buchta (2006) tvrdí, že analýza portfolia podniku slouží jako podklad k rozhodnutí týkající se rozložení finančních zdrojů v oblasti výrobního portfolia, případně v rámci systému strategických podnikatelských jednotek. Cílem zde je, aby podnik vkládal peněžní prostředky do produktů, u kterých je očekávaný příznivý vývoj trhu, a kde má podnik potenciál k dosažení konkurenční výhody.

Matice BCG, kterou vytvořila bostonská konzultační skupina Boston Consulting Group, je jednou z prvních široce využívaných matic portfolia podniku.

Obr. 2.4 Matice BCG



Zdroj: LEDNICKÝ, V. Strategické řízení, 2006.

Jedná se o čtyřbuněčnou matici, kde na horizontální ose měříme relativní tržní podíl produktu a na vertikální zanášíme tempo růstu trhu. V rámci této matice se jedná o dva hlavní ukazatele výnosového potenciálu produktu. Zároveň je pomocí těchto determinantů vyjádřena konkurenční pozice daného produktu v odvětví, ze které vyplývá náročnost na finanční prostředky, jež budou zabezpečovat prodejnost tohoto produktu. Jednotlivé produkty jsou zaneseny do matice pomocí kruhů, jejichž zanesená velikost odpovídá výši výnosů plynoucích z daného produktu.

Produkt se pak může nacházet v jednom ze čtyř kvadrantů:

- **Dojné krávy** – jedná se o produkty, jež se vyznačují vysokým relativním tržním podílem, ovšem pomalým růstem trhu. Produkty zařazené do této kategorie přinášejí firmě vyšší výnosy v poměru k nákladům na realizaci jejich prodeje. Tyto nevynaložené prostředky pak putují na podporu rozvíjejících se výrobků – obvykle otazníků, jež se snažíme proměnit v hvězdy. Díky zkušenostnímu efektu u těchto produktů (realizace velkých objemů při nízkých nákladech) se tyto produkty stávají hlavním zdrojem finančních příjmů pro podnik. Je zde doporučena snaha o zachování tržního podílu.

- Hvězdy – produkty s vysokým relativním tržním podílem na rychle rostoucích trzích. Tyto produkty mají velmi dobrou konkurenční pozici a potenciál velkých výnosů pro samotný podnik do budoucna (přechod v dojné krávy). Je tak doporučeno investovat dodatečné finanční prostředky, aby si tuto pozici vzhledem k rostoucímu trhu udržely (zejména na reklamu a distribuci).
- Otazníky – jedná se o produkty, které mají v současnosti nízký tržní podíl, ovšem trh rychle roste. Podnik se u těchto produktů obvykle snaží o zlepšení tržního podílu dodatečnými investicemi, díky kterým by se tyto produkty mohly stát v budoucnu hvězdami. Výběr vhodného adepta je strategickou otázkou. Náklady u těchto produktů zatím převyšují výnosy.
- Psi – jedná se o produkty s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Obvykle se tak jedná o produkty, pomocí kterých podnik příliš nevydělává a jsou proto uvažována jejich možná využití. Někdy si své místo v portfoliu udrží, jelikož se jedná o doplňující sortiment, či tvoří vstupní bariéry na trhu pro konkurenci. V některých případech může dojít k reinvesticím a obnově těchto programů/produktů, nebo se od jejich výroby odkláání.

Ideální řízení portfolia produktů probíhá finanční podporou slibných otazníků. Ostatní otazníky jsou pak sklizeny (vedeny tak, aby vydělávaly, dokud nebudou produkty typu bídných psů). Vzniklé hvězdy by měl podnik finančně podporovat, aby i nadále rostl jejich podíl na trhu a mohly se tak stát dojnými kravami. Právě z finančních toků plynoucích z dojných krav jsou všechny tyto peněžní výdaje obvykle kryty.

Analýza portfolia je přehledným a srozumitelným nástrojem pro formulaci produktové strategie, ovšem někdy ji je vyčítána jednoduchost v podobě dvou-souřadnicového systému. Také je občas těžké určit míry jednotlivých parametrů (zda je tržní podíl vysoký či ne).

2.4 SWOT analýza – východisko pro formulaci strategie podniku

SWOT analýza představuje závěrečnou fázi strategické analýzy, kdy přecházíme k syntéze zjištěných poznatků v jejím průběhu. Snažíme se zde o uchopení dílčích výsledků jednotlivých metod a analýz a vybudování východisek pro formulaci celopodnikové strategie na jejich základě.

SWOT analýza „je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí“ Sedláčková a Buchta (2006, str. 91). Při této analýze pracujeme s informacemi získanými pomocí předešlých analýz tak, že určíme silné a slabé

stránky podniku na základě výsledků analýzy vnitřní, a konfrontujeme je s faktory ovlivňujícími jeho fungování z vnějšího okolí, tedy závěry analýzy vnějšího prostředí podniku. Zda-li se z vnějšího prostředí jedná o příležitosti či hrozby vyplýne právě i na základě konfrontace s vnitřní situací podniku. Často se tak z běžně vnímaného ohrožení může pro daný podnik stát příležitost a naopak.

Cílem SWOT analýzy není ovšem pouze výčet těchto faktorů. Za účelem následné formulace strategie se jedná jak o proces identifikace a posouzení vlivů faktorů vnějšího okolí a také vnitřní situace podniku, tak odhadnutí tendencí jejich budoucího vývoje a posouzení jejich vzájemných souvislostí. Následně se snažíme vyzdvihnout a propracovat silné stránky podniku a zmírňovat ty slabé, současně přichystáváme podnik na možné příležitosti a hrozby. Důležitým rysem SWOT analýzy je dynamický aspekt a pohled do budoucna.

Při SWOT analýze je obvyklý následující postup:

1. Identifikace a predikce významných změn v okolí podniku na základě výsledků analýzy vnějšího okolí podniku (7-8).
2. Na základě vnitřní analýzy zdrojů a schopností podniku determinujeme jeho silné a slabé stránky a specifické přednosti (7-8).
3. Konfrontace silných a slabých stránek podniku s hlavními změnami probíhajícími v jeho okolí za využití diagramu SWOT analýzy.

Diagram SWOT analýzy využíváme za účelem vnesení systematického přístupu při strategickém řešení. Může nám napomoci určit směr ve strategické volbě. V rámci tohoto diagramu při porovnání klíčových faktorů vnějšího a vnitřního okolí podniku můžeme dospět do čtyř situací, ty nás mohou nasměrovat pro určitou strategickou variantu.

První možností je situace, kdy se v okolním prostředí podniku nachází několik příležitostí a podnik je zároveň obdařen několika silnými stránkami, které kooperují s těmito příležitostmi. V tomto případě je upřednostňována strategie růstově až agresivně orientovaná. Tato strategie se nazývá „max-max“ či také SO, dle anglického označení silných stránek a příležitostí (Strengths, Opportunities) a jedná se vzhledem k příznivému postavení podniku o ofenzivní přístup. Snažíme se zde využít maximálně silných stránek k chopení se příležitostí.

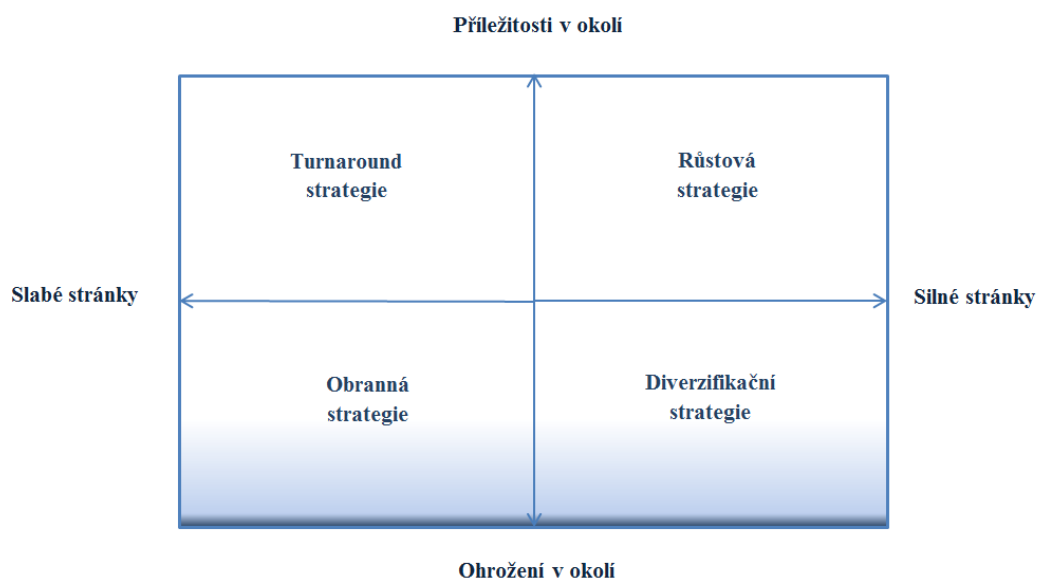
Druhý případ je pro podnik již méně příznivý. Silné stránky podniku se dostávají do střetu s ohroženími vycházející z vnějšího okolí podniku. Nastolenou strategií je zde pak „min-max“, čili ST strategie (Strengths, Threats), kdy usilujeme o maximální využití silných

stránek k omezení a minimalizaci ohrožení podniku. Snažíme se zde o transformaci ohrožení na příležitosti za pomoci silných stránek.

Třetí možnost charakterizuje trh plný příležitostí, avšak podnik bojuje s mnoha slabými stránkami. Strategie „max-min“, čili OW (Opportunities, Weaknesses) doporučuje maximální využití příležitostí prostřednictvím či k umírňování a překonání slabých stránek.

Čtvrtá situace nastává v situaci, kdy podnik čelí mnoha svým slabým stránkám a z vnějšího okolí je zároveň vystaven mnoha hrozbám. Strategie „min-min“, čili WT (Weaknesses, Threats) pracuje s minimalizací slabých stránek a stejně tak hrozeb. Jedná se o obrannou strategii, která stojí často na kompromisech, tvrdí Sedláčková a Buchta (2006).

Obr. 2.5 SWOT diagram



Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, B., BUCHTA, K. Strategická analýza, 2006.

3 Prezentace vybrané společnosti

3.1 Základní informace

Společnost AGRIMEX Brumovice s.r.o. se sídlem v Brumovicích u Opavy, byla založena v únoru roku 1994 dvěma fyzickými osobami. Oba společníci jsou zároveň jednatelem této společnosti s oprávněním jednat samostatně. AGRIMEX Brumovice s.r.o. je výrobním podnikem, jehož hlavní výrobní zaměření představuje zemědělská výroba, a to jak rostlinná, tak živočišná. Společnost vlastní opravárenské kapacity a mechanizaci, která dostatečně zajišťuje potřeby firmy a která částečně umožňuje i zemědělské mechanizační služby pro cizí společnosti či osoby. Kromě vlastní zemědělské činnosti se společnost zabývá také pronájmem výrobních a skladových prostor v obci, kde sídlí.

3.1.1 Historie společnosti

Podnik se zemědělským zaměřením vznikl privatizací části Zemědělského obchodního družstva Brumovice, které po roce 1989 hledalo možnosti řešení své složité ekonomické situace vhodnou formou hospodaření. Jednalo se postupně o snahy v podobě ekonomických pronájmů středisek a farem, následně se objevila i tendence dělit družstvo na dva původní celky. Po zprivatizování přidružených výrobních zemědělského družstva došlo i k řízené privatizaci zemědělské výroby formou společností s ručením omezeným. V Brumovicích začala v roce 1994 hospodařit společnost AGRIMEX Brumovice s.r.o. na úseku rostlinné výroby a mechanizace a podnik ZEMBUS s.r.o. na úseku výroby živočišné. Privatizace proběhla transparentně odkupem dlouhodobého majetku, mechanizačních prostředků, budov, skladů, zvířat, zpevněných ploch, nedokončených výrobních apod. za odhadní ceny na desetileté splátky od zemědělského družstva, které nezaniklo, ale takto získané prostředky vyplácelo oprávněným osobám (družstevníkům) rovněž v dlouhodobých splátkách. Část budov, skladů, zpevněných ploch apod. měla společnost od družstva v pronájmu s možností jejich odkoupení v následujících letech. V současné době jsou všechny nemovitosti, které podnik využívá k provozování zemědělské výroby, v jejím soukromém vlastnictví.

Nepřirozené rozdělení zemědělských výrobních vyústilo v roce 1998 v jejich spojení, a to vstupem společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. do podniku ZEMBUS s.r.o. a převzetím 100% jeho majetkové účasti. Hlavní činnost společnosti se tedy rozšířila o živočišnou výrobu spočívající v odchovu prasat s vlastním rozmnožovacím chovem a dále v chovu dojníc a výrobě mléka ve stájích na střediscích živočišné výroby.

V samotném začátku v roce 1994 společnost AGRIMEX Brumovice s.r.o. hospodařila na cca 1900 ha zemědělské půdy, pronajatých od členů zemědělského družstva a na cca 500 hektarech orné půdy mimo katastr obce Brumovice, za účelem dosažení maximálního ekonomického výsledku potřebného k pokrytí splátek zejména oprávněným osobám a na další rozvoj a modernizaci podniku. Díky velmi příznivým cenám a výborným hektarovým výnosům u komodity „mák modrý“, pěstované na výměře cca 500 ha, ale i příznivým výsledkům u ostatních komodit, dosáhla společnost již v prvním roce velmi dobrého hospodářského výsledku, který jí umožnil plné pokrytí splátek, jak vůči zemědělskému družstvu, tak vůči ostatním dodavatelům v rámci výrobního procesu. Úspěšný start podniku vyústil ke vzniku spolupráce s Českou spořitelnou, a.s., která ještě na konci roku 1994 poskytla společnosti jak provozní, tak investiční úvěr s dotací úroku od Podpůrného garančního rolnického a lesnického fondu (PGRLF). Tato dotace úroku, jako jedna z mála dotací v té době byla společnosti poskytována i v následujících letech a výrazně ovlivnila možnost splácet úvěry a zajistit tak zdroje na provoz a investice.

Společnost investovala do obnovy zařízení či nových koupí značné zdroje, v investičních činnostech pokračuje i po celou dobu její existence. Podnik se tak neustále vyvíjí. V první etapě se jednalo o obnovení a opravy mechanizačního strojového parku pro rostlinnou výrobu. Vzhledem k zastaralosti a amortizaci strojového parku, jenž odkupovala od ZOD, pořizovala firma základní výrobní zařízení jako např. obracecí pluhy, podmítače, secí kombinace s traktory, postřikovače, sklízecí mlátičky apod. Další finanční prostředky bylo nutné vložit do oprav stávající techniky.

V další etapě proběhla rekonstrukce a modernizace posklizňových a skladovacích kapacit s možností uskladnění a ošetření celé produkce rostlinné výroby. V následujících letech se uskutečnila rozsáhlá přestavba mléčné farmy a v posledních letech např. stavba betonového polního hnojiště s jímkou.

Vzhledem k ekonomické situaci ve výrobě vepřového masa a nutnosti rozsáhlé investice, která nezaručovala ekonomickou návratnost ani v dlouhodobém horizontu, bylo přikročeno v roce 2007 k ukončení výroby vepřového masa.

3.2 Předmět podnikání

Předmětem činnosti společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. je rostlinná a živočišná výroba. Společnost hospodaří na 2320,46 ha zemědělské půdy (1881,76 ha orné půdy), na pozemcích v okresech Opava a Bruntál v těchto katastrálních oblastech: Brumovice,

Bohdanovice, Deštné, Jakartovice, Hořejší Kunčice, Melč, Moravice, Opavské Předměstí, Skrochovice, Úblo. V současné době pěstuje v rostlinné výrobě zejména tržní plodiny. Z obilovin pšenici ozimou na 711 ha pro potravinářské a krmné účely, jarní ječmen na výměře 277 ha pro sladovnické účely, ozimý ječmen na 47 ha a kukuřice na zrna na 50 ha pro krmné účely. Z olejnin na ploše 280 ha řepku ozimou pro výrobu řepkového oleje a metylesteru a mák na 60 ha pro potravinářské účely. Z okopanin pěstuje podnik na 177 ha cukrovou řepu pro potravinářské a krmné účely a z krmných plodin na 136 ha vojtěšku a 135 ha kukuřici. Dále firma obhospodařuje 428 ha luk a pastvin.

Stěžejním programem živočišné výroby je chov krav a produkce mléka. Společnost se věnuje zároveň chovu masných plemen krav bez tržní produkce mléka převážně v pastevním odchovu.

Podnik vlastní opravárenské kapacity a mechanizaci, která částečně umožňuje i služby pro cizí subjekty. Na tomto úseku je hlavním úkolem oprava a údržba techniky pro potřeby zemědělské výroby a částečně služby pro cizí osoby v ochraně rostlin a opravárenství.

Vzhledem k předmětu podnikání je přínosné zmínit hlavní skupiny odběratelů a zástupce u jednotlivých komodit. Mezi hlavní odběratele komodit patří: u obilovin Mlýn Herber a.s., Krnovská škrobárna spol. s.r.o., NAVOS, a.s. Kroměříž a Plzeňský prazdroj, a.s., u olejnin S-Profit Opava, Krnovská škrobárna spol. s.r.o., NAVOS, a.s. Kroměříž, Beskidzka Grupa Handlowa s.r.o., u cukrovky Moravskoslezské cukrovary, a.s., u mléka Zott, a.s. a u masa JACOM spol. s r.o (Rybičková, 2013).

4 Strategická analýza v konkrétních podmínkách společnosti

4.1 Aplikovaná metodika

V průběhu následující kapitoly, jejímž cílem je provedení strategické analýzy v konkrétních podmínkách společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. prezentované v předešlé kapitole, budou aplikovány následující metody a techniky. V rámci analýzy vnějšího prostředí bude využito metody PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil. Cílem PEST analýzy je popsat současné podmínky prostředí, ve kterém společnost AGRIMEX Brumovice s.r.o. podniká a identifikovat hlavní změny, které na ní z jejího okolí mohou působit. Porterovy metody bude použito k analýze konkurenčních sil působících v okolí podniku, tedy místním zemědělském odvětví. V rámci obou metod se budeme snažit určit příležitosti a hrozby vycházející z okolního prostředí konkrétní společnosti.

V oblasti analýzy vnitřní bude realizována analýza vnitřních zdrojů společnosti, finanční analýza podniku a portfolio analýza na základě tzv. BCG matice. Při analýze zdrojů bude provedeno hodnocení hmotných, nehmotných a lidských zdrojů konkrétní společnosti. Cílem podkapitoly finanční analýzy společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o., při které bude vycházeno z účetních výkazů poskytnutých vedením společnosti, je vyhodnocení finanční situace za posledních 5 let fungování společnosti, tedy období v letech 2010 – 2014.

Na základě výsledků provedených metod budou identifikovány silné a slabé stránky vycházející zevnitř společnosti, příležitosti a hrozby vyplývající z jejího okolí a jejich vyhodnocení prostřednictvím tzv. SWOT analýzy.

4.2 Analýza vnějšího prostředí podniku

4.2.1 PEST analýza

a) Politické a legislativní faktory

Politická situace v České republice je stabilní. V roce 2013 proběhly poslední volby do poslanecké sněmovny. Strany ČSSD, ANO, KDU-ČSL zde tvoří vítěznou koalici. Podnik působící na území České republiky se zde musí řídit platnou legislativou. Od roku 2004 je naše země členem Evropské unie. Za účelem vyššího stupně integrace jsou členské státy zavázány implementovat do národních právních systémů Směrnice Evropské Unie.

Právních předpisů, které se týkají zemědělské problematiky, je celá řada. Další důležitou roli hrají vyhlášky a směrnice, které jsou průběžně vydávány a novelizují

či upravují již vydané zákony. Nejdůležitější legislativní předpisy, kterými se musí zemědělský prvovýrobce řídit, či se dotýkají předmětu podnikání, jsou uvedeny v příloze diplomové práce (viz. PŘÍLOHA 1).

Zákon o zemědělství

Zákon o zemědělství představuje jeden z hlavních předpisů, kterým se zemědělský prvovýrobce musí řídit. Zákon o zemědělství má za cíl plnit řadu úloh. Jednou z prioritních je vytvářet podmínky tak, aby bylo české zemědělství schopno zabezpečit základní výživu svých občanů. Další úkol tohoto zákona je vytvořit předpoklady pro podporu mimoprodukčních funkcí zemědělství, jež posléze přispívají k ochraně životního prostředí (půdy, vody a ovzduší). V neposlední řadě má zákon o zemědělství přispívat k zvýšení kvality života ve venkovských oblastech a podporovat celkový rozvoj vesnic.

Zákon o zemědělství také definuje úlohu státu v zemědělství, jenž má přispívat k tomu, aby udržel výrobní potenciál zemědělství a jeho podíl na rozvoji venkova. Má toho dosahovat pomoci:

- poskytováním daňových úlev
 - při spotřebě paliv osobami provozujícími zemědělskou prvovýrobu,
 - při spotřebě paliv s podílem biologicky odbouratelných složek,
 - při nabývání produkčních kvót,
- utvářením příznivých podmínek pro obchod se zemědělskými výrobky prostřednictvím úpravy pravidel pro zemědělské skladní listy a komoditní burzu,
- prováděním kroků v rámci
 - jednotné organizace trhu se zemědělskými produkty a potravinami a přímých podpor,
 - Programu rozvoje venkova,
 - Programů, které jsou učeny k podpoře aktivit a jsou financovány výhradně z národních zdrojů,
- vyčlenění finančních prostředků ze státního rozpočtu, jež budou sloužit k zajištění národní spolupráce v rámci programů spolufinancovaných Evropskou unií.

Podle zákona o zemědělství je Ministerstvo zemědělství odpovědné za provádění společné zemědělské politiky EU dle příslušných přímo použitelných předpisů Evropské unie (Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství).

Společná zemědělská politika

Společná zemědělská politika (SZP) je jedna z nejdéle fungujících společných politik Evropské unie (od roku 1962). I v dnešní době představuje jeden z výchozích prvků fungování EU. Od počátku vzniku má Společná zemědělská politika stanovené své cíle a principy, na jejichž základě by měla fungovat. Z cílů SZP lze vyjmenovat např. navýšení výkonnosti produkce, zabezpečení náležité životní úrovně pro zemědělce, ustálení trhů, či zajištění dostatečného množství potravin pro populaci a zpřístupnění potravin odběratelům za přiměřené ceny. Mezi principy SZP patří: jednotlý trh, jenž představoval pohyb výrobků po území členských států, dále preferování společenství, aby bylo zabezpečeno společné jednání všech členských států navenek a v neposlední řadě finanční solidarita.

Česká republika se stala součástí Společné zemědělské politiky po vstupu do EU. Její realizaci má na starosti Ministerstvo zemědělství, které úzce spolupracuje se Státním zemědělským intervenčním fondem (SZIF). V průběhu let prošla Společná zemědělská politika řadou reforem. Poslední započala koncem roku 2010, a má za následek vznik nové Společné zemědělské politiky pro období let 2014-2020. Nová reforma SZP se skládá ze dvou pilířů. První pilíř dává možnost členským státům ve větší míře rozhodovat o nastavení přímých plateb. Druhý pilíř zahrnuje program na rozvoj venkova. Druhý pilíř by měl být v ČR účinný již od minulého roku (2014) a první letošním rokem 2015 (Agrární komora ČR, online, 2015).

Dotace v zemědělství

Jedním z významných faktorů vycházející z politicko-legislativního prostředí jsou dotace, jež hrají v českém zemědělství významnou roli. Jedná se o bezúplatné plnění, které je podniku poskytováno přímo nebo zprostředkovaně ze státního rozpočtu či jiných fondů na základě zvláštních právních předpisů. Může se také jednat o dotaci ve formě prominutí části poplatků.

Ministerstvo zemědělství vypracovává obecné podmínky pro poskytnutí zemědělských dotací. Tyto podmínky jsou vypracovány na základě zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, ve znění pozdějších předpisů. Dotace se řídí také Společnou zemědělskou politikou Evropské Unie, kdy Česká republika reaguje na nařízení, které vydává Evropský parlament a Rada EU. Žádost o poskytnutí dotací je podávána do konce května daného roku.

Dotační zdroje v České republice je možné rozdělit na dvě primární skupiny, a to podle zdroje jejich financování. Při vstupu České republiky v roce 2004 do Evropské unie se českým zemědělcům otevřela cesta k evropským dotačním programům. Tyto programy jsou

financovány z fondů EU (75 – 100%) a částečně také ze státního rozpočtu ČR. Druhou skupinou jsou platby, které jsou plně hrazeny ze státního rozpočtu České republiky.

Dotační programy České republiky týkající se zemědělského podniku AGRIMEX Brumovice s.r.o. jsou zejména tyto následující:

- **Přímé platby 2015-2020**

Přímé platby patří mezi zásadní podpory, jež jsou udělovány českým zemědělcům. Přímé platby prošly díky reformě SZP řadou změn. Mezi ty nejvýraznější patří zavedení nového pojmu aktivní zemědělec (v podstatě jde o to, poskytnout dotace jen těm zemědělcům, kteří zemědělskou činnosti opravdu vykonávají). Zcela nový prvek představuje tzv. ozelenění (greening). Součástí ozelenění je diverzifikace plodin a vyhranění určité výměry jako tzv. plochy využívané v ekologickém zájmu (úhor, souvrať, krajinné prvky a další). Přímé platby jsou financovány ze státního rozpočtu ČR. Mezi přímé platby řadíme např. jednotnou platbu na plochu, jež u firmy AGRIMEX Brumovice s.r.o. hraje významnou roli (Businessinfo, online, 2015).

- **Program rozvoje venkova pro období 2014-2020**

Jak přímé platby, tak také Program na rozvoj venkova jsou součástí reformované SZP. Program rozvoje venkova by měl přispívat ke zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství, udržitelnému řízení přírodních zdrojů, k opatření v oblasti klimatu a v neposlední řadě k vyváženému územnímu rozvoji venkovských oblastí. Program je financován jak z fondů EU, tak z rozpočtu České republiky (SZIF, online, 2015).

- **Podpůrný garanční a lesnický fond**

Zásadní funkcí tohoto fondu je poskytnout podporu ve formě dotací úroků a garantování části jejich jistiny úvěrů. Fond je financován z rozpočtu České republiky. Podpůrný garanční a lesnický fond pracuje pomocí dotačních programů Zemědělec, Půda a Podpora pojištění. Program Zemědělec se zaměřuje na nákup zemědělské techniky, investice na výstavbu či pořízení nemovitostí souvisejících s prvovýrobou. Dotační program Půda slouží k pořízení zemědělské půdy, která představuje primární výrobní prostředek pro zemědělského prvovýrobce. Podpora je formou částečné dotace úroků z úvěru na nákup zemědělské půdy. Program Podpora pojištění má za cíl zpřístupnit pojistnou ochranu širokému okruhu zemědělců, díky čemuž dosáhnou vyššího zajištění svých podnikatelských aktivit proti nepředvídatelným škodám (PGRLF, online, 2015).

Důležitým zákonem pro podnik AGRIMEX Brumovice s.r.o. je také Zákon č.503/2012Sb., o Státním pozemkovém úřadu a o změně některých souvisejících zákonů. Na jeho základě probíhá nabídka státní půdy a tak možnost jejího odkupu, což je jeden z dlouhodobých záměrů společnosti a jedna z významných investičních aktivit podniku.

Z legislativních změn se společnosti také dotýká novela občanského zákoníku. Nový občanský zákoník od 1. ledna 2014 zavedl novou a zcela podstatnou zásadu, podle které je stavba součástí pozemku. Uvedená situace se dotýká především zemědělských staveb společnosti stojících na pozemcích ve vlastnictví jiné osoby, u kterých bude třeba řešit otázku vlastnických práv z důvodu např. předpokládaných rekonstrukcí staveb ve vlastnictví společnosti na cizích pozemcích. Cílem je dát do souladu vlastnictví pozemku a trvalé stavby na něm umístěné.

Od 1.4. 2015 dojde také po 35ti letech k ukončení kvóty na mléko v Evropské Unii. Od začátku dubna tak budou členské státy moci vyprodukovat libovolné množství mléka, doposud byly při nadlimitní produkci sankcionovány. Tento krok bude mít zřejmě výrazný efekt na české zemědělství, zřetelný během několika měsíců. Některé zahraniční státy (Nizozemsko, Německo) již dopředu investovaly do živočišné výroby a jsou připraveny navýšit produkci mléka, dokonce v desítkách procent. S největší pravděpodobností by mělo dojít k poklesu ceny mléka z důvodu vyšší nabídky, která je již v současnosti vysoká díky ruským sankcím. Jednou z možných příležitostí pro české producenty bude export do zahraničí, např. asijských zemí - konkrétně Číny, kde je nedůvěra v místní produkci. Vedle nižší ceny je zde pro místní výrobce ohrožení v podobě útlumu odběru tuzemských firem ve vlastnictví zahraniční osoby, které budou upřednostňovat produkci ze své země (Ihned, online, 2015).

V současné době je stále aktuální také otázka biopaliv. Do veškerého paliva je dnes povinně přidávána nízkoprocentní příměs biosložky. K roku 2020 je dle směrnice 2009/28/ES cílem využití obnovitelných zdrojů v dopravě ve výši minimálně 10%. V případě nafty se jako povinná příměs biosložky přidává metylester řepkového oleje, kde právě rostlinný olej z řepky je v České republice nejčastěji využíván k výrobě bionafty. Od roku 2012 však musí být naplněna tzv. kritéria udržitelnosti. Při použití prodáváného paliva musí vznikat o 35 % (v roce 2018: 60%) méně emisí skleníkových plynů než při spalování fosilních paliv. Jsou zde započítávány také emise vzniklé při výrobě a distribuci, jež by měla dávat lokálním zemědělcům výhodu (eAGRI, online, 2012).

b) *Ekonomické prostředí v České republice*

Tab. 4.1 *Hodnoty makroekonomických veličin v období 2008 – 2014 a jejich prognóza pro rok 2015 a 2016*

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
HDP	v mld. Kč	3954	4022	4048	4086	4266	4 509	4 698
HDP	růst v %	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,0	2,7	2,5
Spotřeba domácností	růst v %	1,0	0,2	-1,8	0,4	1,7	2,8	2,3
HDP eurozóny	růst v %	2,0	1,6	-0,7	-0,5	0,8	1,0	0,5

Zdroj: Upraveno dle Ministerstva financí a Českého statistického úřadu.

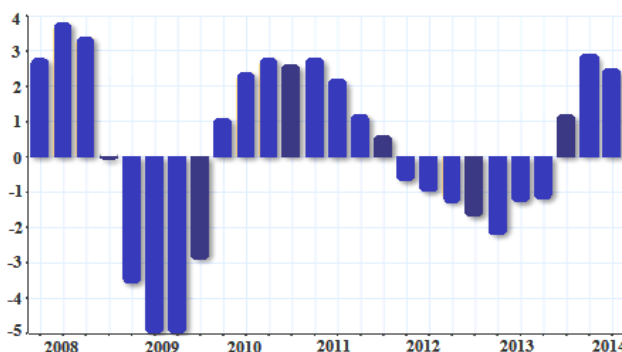
Hrubý domácí produkt

Hrubý domácí produkt v roce 2014 činil 4266 mld. Kč. Tab. 4.1 udává, že v roce 2014 došlo ke změně oproti dvěma předchozím obdobím a hrubý domácí produkt rostl, a to o 2%.

Vývoj HDP ČR se blíží vývoji HDP eurozóny, v roce 2014 ale roste výrazně rychleji. Tato tendence je předpovídána i do budoucna. V roce 2015 je predikován pokračující růst HDP a to o 2,7 %, stejně jako v roce 2016, ač o něco méně. Růst ekonomiky by měl být v následujících letech podpořen zejména vyšší domácí poptávkou, která by se měla promítnout zároveň do vyššího importu a zmírnit velikost čistého exportu (MFCR, online, 2015).

Obr. 4.1 znázorňuje cyklické tendence vývoje HDP odrážející hospodářský cyklus národní ekonomiky. Ekonomika státu se tak nachází v ekonomickém růstu, který se odráží v růstu spotřeby.

Obr. 4.1 Vývoj HDP v ČR meziročně v %.



Zdroj: KURZY CZ. HDP 2015, vývoj HDP v ČR [online]. KURZY CZ, 2015 [cit. 29.4.2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

V roce 2014 vzrostly tržby v zemědělství meziročně o necelých 8%. Příčinou byla také vysoká úroda. Meziroční vývoj tržeb v oblasti zemědělství odpovídá vývoji cen a úrodě v daných letech.

Tab. 4.2 Meziroční vývoj tržeb v zemědělství

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby zemědělství (r/r v %)	6,4	8,2	3,1	-2,1	7,9

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hlavní makroekonomické ukazatele [online]. ČSÚ [cit. 29.4.2015] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Inflace

V prvních dvou měsících roku 2015 se míra inflace drží na hodnotě 0,3. Tab. 4.3 zachycuje vývoj míry inflace od roku 2007. Jedná se o vyjádření v podobě přírůstku průměrného indexu spotřebitelských cen, tedy pomocí procentní změny průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců oproti průměru 12 měsíců předchozích (ČSÚ: Inflace – druhy, definice, tabulky, online, 2015).

Tab. 4.3 Vývoj míry inflace v letech 2007– 2014

2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
2,8	6,3	1	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4

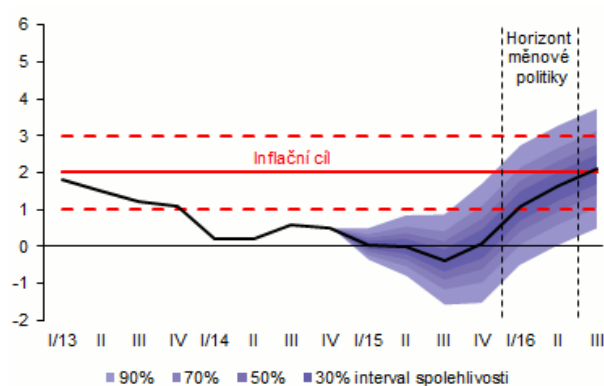
Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu.

V České republice má odpovědnost za udržení cenové stability Česká národní banka, obdobně jako centrální banky v ostatních demokratických zemích s tržní ekonomikou. Měnová úloha ČNB je právně kodifikována v ustanovení článku 98 Ústavy ČR a §2 zákona č. 6/1993 Sb., o České národní bance. Udržení cenové stability, pomocí které je utvářeno stabilní podnikatelské prostředí pro rozvoj podnikatelských aktivit, je zde cílem prioritním. Od roku 1997 se ČNB k jeho naplnění rozhodla využívat měnověpolitického režimu tzv. cílování inflace. Jedná se o střednědobou strategii, při které je veřejně explicitně vyhlášen inflační cíl, který má mimo jiné podpořit inflační očekávání a následně evokovat požadované chování spotřebitelů. V současné době je s platností od ledna roku 2010 do připojení ČR k eurozóně stanoven inflační cíl v celkové inflaci ve výši 2%. ČNB se následně snaží udržet skutečnou míru inflace v toleranci +/- 1 procentní bod. Po vstupu ČR do eurozóny se ČNB vzdá samostatné měnové politiky ve prospěch Evropské centrální banky (ČNB: Měnová politika, online, 2015).

Tab. 4.3 uvádí, že již v roce 2009 nabývá míra inflace velmi nízké hodnoty. Od tohoto roku byl také diskutován nový nástroj cílování inflace vedle snižování repo sazby, která vede obvykle ke zvýšení agregátní poptávky a navýšení míry inflace. Na podzim roku 2012 se měnověpolitické sazby dostaly na tzv. technickou nulu (0,05%). Vzhledem k tomu, že tehdejší ale i očekávaná míra inflace mířila hluboko pod očekávaný cíl 2% a v roce 2014 bylo očekáváno dokonce záporných hodnot, v roce 2013 se Česká národní banka rozhodla využít jiného nástroje, a to měnového kurzu koruny pro cílování inflace. Tento krok byl ve spojení s nulovými dolními mezemi sazeb celosvětovou empirickou novinkou a měl sloužit pro uvolnění měnových podmínek a zvýšení inflace. Dle výzkumu ČNB byla v opačném případě prognózována dlouhodobá deflace se všemi negativními ekonomickými dopady.

Tento krok ČNB praktikovala vyhlášením asymetrického kurzového závazku. Jednalo se o předem ohlášenou intervenci na devizovém trhu za účelem udržení kurzu koruny vůči euru blízko hladiny 27CZK/EUR (z cca 25,78 CZK/EUR), objem a délka intervence měla být uzpůsobena dosažení cíle. V roce 2014, dle výzkumu ČNB, docházelo k růstu domácí poptávky i zahraničního obchodu a to dokonce rychlejším tempem než bylo predikováno, otázka deflace byla téměř odložena. V roce 2015 bylo uvažováno o zrušení používání měnového kurzu jako nástroje cílování inflace, kdy si bude ekonomika díky inflačním tlakům sama schopna udržovat požadovanou hladinu. Dezinflační vývoj v eurozóně ale zapříčil nižší míru pozorované inflace. Upuštění od intervence bylo pak uvažováno v roce 2016 (Franta, 2014).

Obr. 4.2 Prognóza inflace na horizontu měnové politiky (ze dne 5.2.2015)



Zdroj: ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA: Aktuální prognóza ČNB (zveřejněná 5.2.2015)
 [online]. ČNB [cit. 29.4.2015]. Dostupné z:
http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#top

Obr. 4.2 nám vyobrazuje aktuální prognózu míry inflace podle České národní banky pomocí tzv. vějířového grafu. Jeho charakteristikou je mimo jiné zachycení nejistoty, která se s vývojem inflace spotřebitelských cen váže, a to pomocí pásem kolem trajektorie, které zachycují hodnoty, ve kterých se bude míra inflace pohybovat s pravděpodobností 0,3 0,5, 0,7 a 0,9 výskytu. V roce 2014 byla průměrná míra inflace 0,4%. V roce 2015 se zatím drží na hodnotě 0,3% a je předpokládáno, že tato hodnota bude i v průměru konečná. Dle ministerstva financí spotřebitelské ceny budou růst pomalu zejména kvůli propadu ceny ropy. Dle grafu ČNB se v roce 2015 zřejmě setkáme i se zápornými hodnotami, s počátkem roku 2016 by se měla situace již zlepšovat. Faktory ovlivňující inflaci by již měly působit neutrálně, či dokonce proinflačně. Projevem by měl být zrychlený růst spotřebitelských cen. Přesto se neočekává naplnění inflačního cíle (2%). V prvním čtvrtletí roku 2016 je prognózována hodnota míry inflace 1,1% a ve druhém dokonce 1,6% (ČNB: Aktuální prognóza ČBN (zveřejněna 5.2.2015), online, 2015).

Dlouhodobá úroková míra

Posledním makroekonomickým faktorem je velikost úrokové míry. Dle Ministerstva financí se bude dlouhodobá úroková míra vyvíjet příznivě, jak znázorňuje Tab. 4.4. Vypůjčení cizích zdrojů tak bude za víceméně neměnných podmínek.

Tab. 4.4 Vývoj a predikce dlouhodobé úrokové sazby

2013	2014	2015	2016
2,1%	1,6%	1,0%	1,6%

Zdroj: Vlastní zpracování dle MF ČR.

V rámci výhledu národní ekonomiky do budoucna je určitě důležitá otázka vstupu České republiky do eurozóny, čili přijetí eura jako národní měny. České republice byla Radou EU udělena výjimka přijetí eura, je však v rámci vstupního paktu zavázána euro v budoucnu přijmout. Původní termín (období 2009-2010) stanovený v dokumentu Strategie přistoupení České republiky k eurozóně nebyl naplněn. Tento termín byl posunut zatím na ne konkrétně určené období. Vstup České republiky do eurozóny záleží zejména na politické vůli a plnění tzv. maastrichtských konvergenčních kritérií danou zemí v udržitelné podobě (sladění makroekonomických veličin k průměru nejlepších hodnot jiných členských států). Vstupu do eurozóny předchází dvouletá účast v mechanismu měnových kurzů ERMII (Exchange Rate Mechanism), ve kterém se Česká republika ještě nenachází. V případě, že by se ČR

hodnotami svých ekonomických ukazatelů blížila hodnotám požadovaných pro vstup do eurozóny, vyhlásila by vláda vstup do ERMII v následujícím roce. Je pravděpodobné, že po vstupu do ERMII zde Česká republika stráví pouze nezbytně dlouhou dobu 2 roky. Do 2,5 let po vstupu do ERMII by tak zřejmě mohlo být zavedeno euro. Můžeme tak tvrdit, že zavedení eura v České republice není v brzké době (3 roky) v dohlednu, pokud nedojde ke změně vstupních podmínek (ČNB: Euro: dotazy veřejnosti k zavedení eura v České republice, online, 2015).

c) Sociální faktory

V České republice žije v současnosti 10,5 mil. obyvatel. Hustota zalidnění je při dané rozloze 133 obyvatel/km². Index lidského rozvoje 0,873 (velmi vysoký) řadí Českou republiku na 28. místo na světě z pohledu k životním standardům, zdraví a délce života, či přístupu ke vzdělání v naší zemi. V České republice je vysoká míra urbanizace (74,6%) a pouze čtvrtina lidí tak žije na vesnici.

Počet obyvatel od roku 2004 plynule roste, mimo rok 2011. Zároveň se navyšuje nadějný věk dožití jak u žen (80,9), tak u mužů (75). Nízká porodnost (2014: 1,45 porodů na ženu) pak vede ke stárnutí populace a promítá se např. v dnešní době v pozdějších odchodech do důchodu. Zaměříme-li se na Moravskoslezský kraj, ke konci roku 2014 zde žilo 1,2 mil. lidí, hlavně z migračních důvodů zde zaznamenáváme však trvalý pokles obyvatelstva.

V oblasti vzdělání v České republice roste podíl lidí s dosaženým středoškolským vzděláním s maturitní zkouškou (2011: 31,2%) a vysokoškolsky vzdělaných lidí (2011: 12,5%). Od roku 2001 klesá počet osob se středoškolským vzděláním s výučním listem (2011: 33%) a také základním vzděláním (2011: 17,6%), jako nejvýše dosaženým vzděláním. Tento fakt je pozitivní, vzhledem k rozvoji vzdělanosti v českém státě, nicméně dochází k poklesu lidí schopných a vyučených vykonávat řemeslné práce (ČSÚ: Souhrnná data o České republice, online, 2015).

Míra nezaměstnanosti za rok 2014 nabývala hodnoty 6,1%. Od roku 2010 se jednalo o nejnižší hodnotu (2010: 7%) a má i nadále klesající tendenci. Predikce pro rok 2015 činí 5,7%. Podíl nezaměstnaných v Moravskoslezském kraji činí 9,58 %. Průměrná mzda zde dosahuje výše 23 502 Kč.

Tyto sociální faktory mohou podnik ovlivňovat zejména z pozice jako zaměstnavatele. AGRIMEX Brumovice s.r.o. je situován ve vesnici Brumovice s počtem obyvatel cca 1500. Velká část zaměstnanců firmy žije přímo v místě sídla společnosti a pracuje zde dlouhou dobu svého života. Fungování firmy je silně spjata s chodem vesnice.

Firma se zaměřuje zejména na výrobu obilovin, jež jsou základním prvkem pro výrobu mouky, pečiva, ale také kvasu. Živočišná výroba se soustřeďuje na produkci mléka. Jedná se o základní formu potravin a segmentace trhu konečných spotřebitelů tak není účelná. Spotřebiteli jsou potencionálně všechny věkové kategorie. V současné době je vyzdvihnuta otázka zdravé výživy, se kterou se váže i otázka např. bezpečnostních diet a energeticky vyvážené stravy. Lepek obsahují semena některých obilovin (zejména pšenice, ječmen a žito), pšenice dokonce z 80%. V České republice však tento přístup není majoritně rozšířen a většina obyvatel se stravuje klasickou, tradiční stravou, do které obiloviny i mléko neodmyslitelně patří.

d) Technologické faktory

Společnost AGRIMEX Brumovice s.r.o. dlouhodobě investuje do všech oblastí své činnosti - živočišné výroby, rostlinné výroby, posklizňové úpravy, skladování komodit a opravárenství. Tyto investice zajišťující jednak kvalitu produkce, umožňují dosažení příznivých výsledků ekonomických ukazatelů a posilují tak konkurenceschopnost společnosti. Mezi proběhlými investicemi do rozvoje společnosti reagující na vnitřní potřeby společnosti ale také podmínky na trhu, můžeme zmínit následující projekty.

V živočišné výrobě podnik provedl rozsáhlou rekonstrukci mléčné farmy ve středisku Brumovice, kdy byly nahrazeny vazné stáje volným ustájením zvířat s důrazem na maximální welfer (pohodu) zvířat s ekologickou koncovkou pro skladování statkových hnojiv (nové betonové hnojiště s jímkou). V nově postavené rybinové dojárně byly použity nejmodernější technologie s přihlédnutím k potřebě zvířat, hygienickým a evidenčním požadavkům včetně pedometrie (krokoměry) či elektronické metody zajišťující evidenci nádoje a sledování zdravotního stavu zvířat. Investice do volných ustájení byly použity i u všech ostatních kategorií skotu od telat až po vysokobřezí jalovice. Tyto investice spolu s kvalitní vlastní výrobou objemových a koncentrovaných krmiv, kvalitní zootechnikou, plemenářskou, veterinární a výživářskou službou umožňují firmě dosahovat špičkových výsledků ve výrobě mléka, jak z pohledu množství a kvality (společnost patří mezi největší dodavatele v okrese Opava s cca 4 mil. litrů za rok), tak i příznivých ekonomických parametrů (zejména

pak poklesu fixních nákladů ve spojení s vysokou produktivitou práce) zajišťujících v současném nepříznivém období konkurenceschopnost ve výrobě mléka. Investice byly z 90% provedeny v rámci dotačních titulů programů EU SAPARD a programů SZIF s dotací cca 35% přijatelných nákladů.

V rostlinné výrobě a mechanizaci jsou rovněž vynakládány značné investice do nových strojů a technologií, a to zejména v posledních letech. Byl proveden nákup nového secího stroje, strojů na přípravu půdy, postřikovačů tažených a samohodných, traktorů, strojů na sklizeň píce, přepravní techniky a sklízecí mlátičky za účelem zvýšení produktivity práce, zavádění nových technologických postupů a udržení konkurenceschopnosti. Na většinu investic byly rovněž použity dotační programy s dotací úroku.

Na úseku posklizňové úpravy a skladování byl proveden nákup plynové sušičky RIELA na sušení komodit RV (pšenice, ječmen, řepka, mák, kukuřice apod.), umožňující eliminovat dopady nepříznivého počasí v době sklizně a udržet kvalitativní parametry komodit. Rovněž byla provedena rekonstrukce objektu ŽV na sklad obilovin. V letošním roce je plánovaná generální rekonstrukce obilných sil o kapacitě 1800 t spolu s investicí do nové předčističky a provětrávacích systémů umožňujících celoroční dodávku zejména u obilovin (potravinářská pšenice a sladovnický ječmen) dle požadavků odběratelů v prvotřídní kvalitě. Vlastní skladovací kapacity firmy umožňují 100 % ošetření a uskladnění vyprodukovaných komodit.

4.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

a) Rivalita mezi konkurenčními podniky

Čeští zemědělci jsou na rozdíl od zemědělců v zakládajících státech EU, až na výjimky, zcela vlastnický odtrženi od zpracovatelského průmyslu a nepodílí se tedy na rozdíl od svých západních kolegů na zhodnocování základních komodit v konečném produktu. Nejsou ani z tak velké části zastřešeni odbytovými organizacemi, které mají lepší pozici při vyjednávání ceny vůči odběratelům. Z tohoto pohledu je pro české zemědělce realizační cena komodit jako jediný zdroj zisku a její vývoj rozhodující.

Množství vyprodukovaných komodit vyrobených v ČR vytváří větší nabídku, než je poptávka. Konkurence mezi jednotlivými zemědělskými podniky, které se chtějí prosadit na trhu, je tak silná.

Struktura konkurence

Firma AGRIMEX Brumovice s.r.o. hospodaří v produkční oblasti Opavska a nejbližší konkurenční oblasti jsou pak Novojičínsko, Ostravsko a částečně Bruntálsko. Mezi konkurenty s podobným sortimentem a rozsahem produkce patří: ZD Hraničář Loděnice, Kylešovská a.s., HESAKO s.r.o., Rozhled Úvalno a.s., Kateřinská zemědělská, a.s., ZP Otice a.s., Bolatická a.s., ZD Hlavnice, ZD Stěbořice apod. Tyto firmy si konkurují mezi sebou, ale společně tvoří skupinu producentů, kteří díky špičkovým pěstebním a zpracovatelským technologiím a skladovacím možnostem, jsou schopni dle potřeb zpracovatelů během celého roku dodávat komodity (pšenice potravinářská, sladovnický ječmen, řepka, mák) v požadovaném množství a kvalitě, což umožňuje jak realizaci celé produkce, tak lepší cenové zhodnocení. Ostatní zemědělstí producenti bez vlastních skladovacích kapacit tvoří určitou nadprodukcí, avšak vzhledem k nutnosti prodeje svých komodit ihned po sklizni, bez možnosti kvalitního posklizňového ošetření a tedy většinou i horší kvality, nepředstavují pro dané firmy zásadní konkurenci. Jejich komodity končí v naší oblasti většinou na polském trhu zejména pro krmné účely.

Míra růstu trhu

Poptávka na trhu s komoditami rostlinné výroby je dlouhodobě vyvážená. V zájmové oblasti podniku AGRIMEX Brumovice s.r.o. je několik rozhodujících stálých odběratelů a není předpoklad výrazného navýšení zpracovatelských kapacit. Tuto skutečnost může v dané oblasti změnit současná výstavba nové části výrobního závodu OPAVIA v Opavě, Vávrovicích. Je však otázka jak místní zpracovatelské firmy budou množstevně a kvalitativně schopny pokrýt potřeby této firmy a jaké vazby na dodavatele bude mít její nadnárodní vedení. U komodity mléko může dojít vzhledem k ukončení národních kvót k 1.4.2015 ještě k částečnému snížení odběru mléka, zejména u menších producentů, ke kterým nechtějí mlékárny vzhledem k nákladům na dopravu dojíždět.

Vysoké fixní náklady

Dostatečná výměra obhospodařované zemědělské půdy umožňuje firmě maximálně využít investic do nové techniky a technologií a snižovat tak poměr fixních nákladů na výši umožňující konkurenceschopnost firmy. V živočišné výrobě umožnila rekonstrukce stájových prostor, výstavba dojírny a mléčnice a změna stájových technologií více jak 100 % nárůst produkce mléka (před rekonstrukcí výroba 1.8 mil. l a po rekonstrukci 4mil. l mléka za rok) při stejných fixních nákladech a s výrazně vyšší produktivitou práce.

Obecně však můžeme říci, že zemědělství je kapitálově náročnějším odvětvím a podniky zde fungující jsou tak motivovány k využití těchto kapacit za účelem přiměřených fixních nákladů k tržbám podniku.

Diferenciace produktů

Přestože povaha vyprodukovaných komodit je nediferencovaná, neustálý tlak firmy na výstupní kvalitu komodit umožňuje firmě stabilizovat odběratelské vztahy a nedochází tak k přechodům zákazníka ke konkurenci. V současné době je vyšší poptávka po produktech firmy, než jsou její výrobní možnosti. Můžeme říci, že diferenciace tak probíhá prostřednictvím jakosti.

Výstupní bariéry z odvětví

Za výstupní bariéry v daném odvětví by mohly být považovány vysoké realizované investice, ať už do techniky a technologií, tak zemědělských budov, případně dlouhodobé smlouvy s obchodními partnery. Tento fakt by podnik zřejmě motivoval zůstat u dané činnosti i přes nedobré výsledky hospodaření, obdobně na tom budou zřejmě i další producenti. Určitou roli u konkrétní společnosti by hrála i tradice a sžití s předmětem podnikání.

V současné době je tak konkurenční prostředí firmy ustálené. Trh se zemědělskou půdou a její pronájem jako základního výrobního prostředku je rozdělen mezi zemědělské producenty a je do značné míry zakonzervován. Přispívají k tomu i výrazné dotace, zejména do rostlinné výroby bez vazby na výrobu živočišnou, které umožňují udržet na trhu i subjekty se špatnými výsledky hospodaření. Díky dotacím nejsou nuceny tyto podniky reorganizovat svou výrobu, či zvažovat prodej firmy. Z globálního hlediska roste zájem investovat do nákupu půdy a zemědělských podniků i při stále stoupající ceně půdy a je zde stála nabídka na akvizici malých i velkých zemědělských firem od českých i zahraničních investorů.

b) Hrozba ze strany substitučních produktů

Vzhledem k specifické povaze zemědělských produktů jako základního zdroje lidské výživy nehrozí v současné době ve významném množství produkce substitutů bez vazby na zemědělskou půdu. Jsou zde pokusy s mořskými řasami jako náhrada bílkovin, umělé náhražky mléka a podobně. V naší zemědělské produkční oblasti naopak sílí tlak na mimopotravinové využití půdy, např. pro výrobu biomasy (biostanice na výrobu elektrického proudu a rychle rostoucí dřeviny pro topné účely). Celosvětový nárůst lidské

populace zejména v Asii a zejména pak zvyšování jejich životní úrovně skýtá do budoucna naději na vyšší poptávku po zemědělských produktech vypěstovaných tradičním způsobem.

c) Hrozba ze strany potenciální konkurence

Zemědělství je v současné době z hlediska ziskovosti atraktivním odvětvím pro vstup potenciální konkurence a lze tak předpokládat i v střednědobém horizontu let 2015 – 2020, na které je schválena společná evropská zemědělská politika. Vstupní bariéry jsou však vysoké, zejména pak nákup zemědělské půdy, případně její pacht. Kupní cena zemědělské půdy v ČR stoupla za posledních deset let dvojnásobně a v některých oblastech se již blíží ceně ve vyspělých státech. Rovněž výše pachtovného se za toto období několikanásobně zvýšila a v některých oblastech se blíží výši roční dotace na 1 ha zemědělské půdy. Podniky, které v minulosti investovaly do nákupu půdy za nižší ceny, mají určitou konkurenční výhodu, a v případě nabídky prodeje zemědělské půdy v dané lokalitě jsou připraveny ve většině případů navýšit nabídku kupní ceny nad možnosti potenciální konkurence.

d) Vyjednávací síla dodavatelů

Počet a velikost dodavatelských firem

Společnost AGRIMEX Brumovice s.r.o. spolupracuje s celou škálou dodavatelů různé velikosti a objemů. Mezi největší položky patří nákup pohonných hmot a maziv, hnojiv, osiv, krmiv, léčiv, náhradních dílů pro mechanizaci, rostlinnou a živočišnou výrobu, služby, dodavatelé stavebních prací, techniky a technologií, pachtovné apod. Mezi významné dodavatele patří: Dracar CZ a.s., S-Profit a.s., OLSEED a.s., Morseva a.s., Popak s.r.o., Opall –agri. s.r.o., OVP Otrokovice s.r.o., Mikrob Čebín s.r.o., Navoz a.s., Yara Agri s.r.o., JACOM spol. s r.o., MVDr. Štěrba Martin.

Všecké vstupy výrazně ovlivňují plynulý chod a nákladovost firmy a z tohoto pohledu jsou velmi důležité. V současné době je na trhu dostatek podniků se substituční nabídkou. Společnost se snaží rozdělit dodávky jednotlivých položek na více dodavatelů za účelem snížení rizika případných nedodávek, či jejich nižší kvality. Zároveň tímto vytváří konkurenční tlak mezi dodavateli s důrazem na nejnižší cenu v potřebné kvalitě.

I přes více dodavatelů představuje firma vzhledem k velikosti a výši objemů důležitého odběratele, zejména pro firmy specializující se na dodávky do zemědělství.

V současné době není snaha mezi zemědělskými podniky, dodavateli a odběrateli o integraci.

e) Vyjednávací síla kupujícího

Kupující v segmentu zemědělských komodit v zájmové oblasti firmy mají v současné době rozdělený trh a jejich zpracovatelské kapacity jsou schopny zpracovat u většiny produktů veškerou zemědělskou produkci (obiloviny, olejnin, cukrovka, mléko). Některé z nich například Moravskoslezské cukrovary jsou na trhu dominantní. Zde zastupuje konkurenci vyjednávání prostřednictvím Svazu producentů cukrovky. Výjimkou jsou roky s výraznou nadprodukcí a nízkou kvalitou zapříčiněnou zejména průběhem počasí. Společnost těží ze skutečnosti, že má silnou živočišnou výrobu, která je schopna ročníkové výpadky zejména v kvalitě eliminovat vlastní spotřebou.

Počet zákazníků a velikost odběru

V současné době se společnost snaží, až na výjimky, u podniků s dominantním postavením na trhu dodávat minimálně dvěma až třem strategickým partnerům své jednotlivé komodity. Počet kupujících firem tedy není výrazný, ale jejich zpracovatelské kapacity jsou schopny při průměrné úrodě zpracovat veškerou produkci dodávajících firem v zájmové oblasti a vytváří tak mezi sebou zejména v letech s nižší úrodou silnou konkurenci s pozitivním dopadem na cenu pro výrobce. Při nadúrodě je tato pozice obrácená. Tyto rozdíly v nárůstu a propadu cen částečně eliminují dlouhodobé smlouvy mezi dodavatelem a odběrateli.

Počet podniků v odvětví nabízející produkty

Přibližně deset větších zemědělských podniků v dané oblasti tvoří skupinu producentů, která je schopna dodávat dle potřeb zpracovatelů (jejich zpracovatelských kapacit) během celého roku komodity v požadovaném množství a kvalitě, což umožňuje jak realizaci celé produkce, tak lepší cenové zhodnocení. Tyto podniky jsou schopny vytvořit společný tlak na cenu finálního produktu a eliminují přiměřeně případnou dominantní sílu zákazníků, kterých je podstatně méně.

Standardizace produktů

Veškeré produkty firmy Agrimex Brumovice s.r.o. rostlinného a živočišného původu splňují kvalitativní standardy ČSN o potravinách a firma může v případě nenadálých situací přejít či navýšit dodávky u jiného odběratele.

Významnost produktů pro zákazníka

Výroba produktů ve vysokých objemech zvyšuje významnost firmy AGRIMEX Brumovice s.r.o. pro zákazníky. Základem však je vysoká kvalita produktů a schopnost firmy dodávat tyto produkty spolehlivě celoročně dle potřeb zákazníka.

Odběratelské společnosti škrobárny, mlýny, cukrovary, mlékárny apod. jsou nuceny vzhledem ke svým výrobním kapacitám zabezpečovat své dodávky od více výrobců. Zároveň tím vytvářejí konkurenční tlak mezi dodavateli s cílem zvyšovat kvalitu a vyvíjet tlak na nižší ceny.

4.3 Vnitřní analýza podniku

Cílem vnitřní analýzy podniku je zhodnotit jeho vnitřní situaci a zároveň snaha o identifikaci potenciálních silných a slabých stránek podniku. Při vnitřní analýze podniku vycházíme z informací poskytnutých vedením společnosti a vnitropodnikové dokumentace.

4.3.1 Analýza zdrojů

a) Hmotné zdroje

V roce 2014 nabývají aktiva podniku hodnoty 161 mil. Kč, z toho 45% hodnoty tvoří dlouhodobý hmotný majetek (73,5 mil. Kč). Předmět činnosti – zemědělská výroba, vyžaduje ke svému plynulému chodu spolehlivé zemědělské stroje, technologii pro zpracování komodit, uskladňovací prostory a zejména také základní výrobní prostředek - zemědělskou půdu. Tyto položky jsou finančně náročné a tvoří tak velký podíl na celkové hodnotě podniku.

Pozemky

Zemědělská půda představuje pro podnik nenahraditelný výrobní prostředek, kde se především využívá vlastní mechanizační technika a také se jedná o výrobní prostředek pro využití stávajících pracovních sil.

Hodnota celkových pozemků (včetně zastavěné plochy a ostatní plochy) ve vlastnictví podniku ke konci roku 2014 ve výši 36,9 mil. Kč tvořila 50% hodnoty dlouhodobého majetku a cca čtvrtinu z celkové účetní hodnoty společnosti. V 2014 podnik hospodařil na výměře 2320,46 ha zemědělské půdy (1881,76 ha orné půdy), z toho 893,7 ha je ve vlastnictví společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. a 561 ha je ve vlastnictví společníků (státní půdu mohla doposud nakoupit jen fyzická osoba) podniku. Vlastní pozemky představují cca 1400 ha zemědělské půdy, což tvoří cca 65 % obhospodařované výměry. Větší

část pozemků je zakoupena s podporou programu SZIF s částečnou dotací úroku z úvěrů. Vlastnictví pozemků výrazně stabilizuje obhospodařovaný zemědělský půdní fond, na straně druhé váže značné množství finančních prostředků bez možnosti odepisování tohoto základního výrobního prostředku. Uživací právo ke zbylým hektarům má společnost na základě nájemních smluv. Pachtovné v roce 2014 činilo 3,8 mil. Kč a jeho hodnota obecně roste stejně jako ceny půdy.

Hodnota pozemků ve vlastnictví společnosti i samotných společníků za posledních sledovaných 5 let roste. Společnost má snahu i v budoucích letech nahrazovat podnájem zemědělské půdy za přímý pronájem od vlastníků, stejně tak je plánován odkup nabízených státních pozemků od Státního pozemkového úřadu ČR. Postupně také probíhá nákup zemědělské půdy od fyzických osob na základě kupních smluv.

Podnik má také snahu dořešit pozemky pod stavbami, které vlastní, v souladu s Novým občanským zákoníkem platným od 1.1. 2014. Tento výhled řešení vlastnických práv je z důvodu předpokládaných rekonstrukcí staveb na cizích pozemcích. V současnosti je už v řešení část obecních pozemků a byly zaslány další žádosti na odkup pozemků. Společnost by si přála uzavřít situaci do 5ti let. Tyto investice budou značně finančně náročné.

Jak již bylo řečeno, dle zákona o účetnictví se pozemky neodepisují, účetní hodnota tak zůstává stejná. O zemědělský půdní fond musí podnik ale náležitě pečovat. Je třeba zajišťovat jeho ochranu a zlepšovat životní prostředí dle zákona ČNB č. 334/1992 Sb., v platném znění o ochraně zemědělského půdního fondu (např. při hospodaření na zemědělské půdě neznečišťovat půdu a tím i zdroje pitné vody škodlivými látkami ohrožujícími zdraví).

Stavby a stroje

Zbylá hodnota majetku je tvořena z podstatné části stavbami, jejichž konečný stav ke konci minulého roku činil 17,5 mil. Kč. Veškeré budovy potřebné pro provoz zemědělské výroby jsou ve vlastnictví firmy. Patří zde haly a sila pro skladování obilovin, budova pro posklizňovou úpravu, kravíny a senná hala. V průběhu fungování firmy byly dále odkoupeny mechanizační dílna, silážní žlaby, odchovna a výkrmna prasat. Podnik také vlastní opravárenské kapacity a mechanizaci. Součástí objektu společnosti je administrativní budova. Nově bylo postaveno betonové polní hnojiště s jímkou splňující veškeré předpisy a normy EU pro nakládání se statkovými hnojivy.

Vlastnictví rozsáhlých skladovacích prostor podnik nenutí prodávat sklizené komodity přímo z pole, ale má možnost si zajišťovat finanční zdroje v průběhu celého roku v závislosti

na vývoji cen na trhu a může se svými partnery uzavírat celoroční smlouvy na průběžné dodávky zemědělských komodit. To představuje pro firmu určitou konkurenční výhodu.

Budovy podniku jsou v současnosti v dobrém stavu, přesto budou v budoucnu i nadále vyžadovat modernizaci technologií, aby se firma i nadále posunovala dopředu. Odkup nových staveb není v plánu, pouze případná rekonstrukce a modernizace.

Ostatní zemědělská technika – traktory, secí stroje, kombajny, motorová vozidla jak pro osobní, tak nákladní dopravu atd. nabývají hodnoty 10,7 mil. Kč. Strojový park je taktéž kvalitní, podnik bude i přesto hledat možnosti jeho vylepšení. Ve výhledu 3-5 let je plánováno provedení obměny energeticky nevyhovujících strojů.

V současné době probíhá rekonstrukce bývalé výkrmny vepřů na stáj pro mladý skot v hodnotě 1,8 mil. Kč, která bude v letošním roce dokončena. V roce 2015 je dále plánován nákup krmného vozu Faresin v ceně 1,9 mil. Kč.

b) Nehmotné zdroje

Společnost AGRIMEX Brumovice, s.r.o. působí na trhu již přes dvacet let 20 let. Za tu dobu získalo vedení společnosti řadu zkušeností v dané oblasti podnikání a navázalo kvalitní obchodní vztahy. Za 20 let existence podniku patří účetní jednotka k těm lepším účetním jednotkám v rámci okresu z hlediska stability výroby, jak rostlinné tak živočišné. Dosahuje výborných výsledků, co se týká parametrů jakosti produktů. Díky tomu podnik dlouhodobě spolupracuje s významnými obchodními partnery v rámci okresu, kraje i republiky.

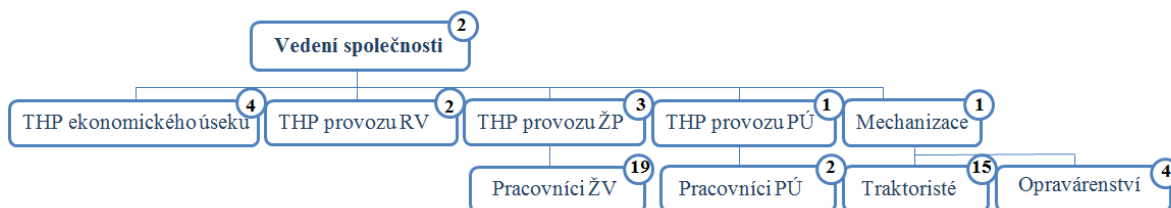
Podnik má také na dobré úrovni technologii posklizňové úpravy, na které ve vlastní režii provádí čištění, sušení atd. vyrobených komodit. Tím dosahuje vysoké kvality zemědělských komodit a zvyšuje tím i svou konkurenceschopnost. Tato výhoda je úzce spjata s potřebou rozsáhlých skladovacích prostor na umístění sklizených komodit, kterými firma disponuje. Tato forma vlastního zpracování přináší podniku také úsporu provozních nákladů, jelikož tyto služby nemusí využívat u cizích subjektů jako některé konkurenční podniky.

c) Lidské zdroje

V současné době ve firmě pracuje 53 zaměstnanců, a to v následujících střediscích: mechanizace, rostlinná výroba, živočišná výroba, opravárenství, THP ekonomického úseku, THP provozu rostlinné výroby, THP provozu živočišné výroby, THP provozu posklizňové úpravy. Ve firmě je velmi nízká fluktuace. Odchod zaměstnanců z podniku je obvykle z důvodu odchodu do důchodu.

Podnik disponuje s kvalitními pracovníky v prvovýrobě (od přípravy půdy až po sklizeň hotových výrobků z pole v rámci rostlinné výroby a v živočišné výrobě od narození telete až po jeho dospělost), která má prvořadý podíl na celkové produkci jak rostlinné tak živočišné výroby. Pracovníci absolvují pravidelná školení, případně kurzy na kvalifikace, které jim podnik hradí.

Obr. 4.3 Organizační struktura AGRIMEX, Brumovice, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 4.5 nám vyobrazuje věkovou strukturu zaměstnanců podniku. Jak již bylo řečeno v PEST analýze, jedním ze sociálních faktorů ve státě je stárnoucí populace a zvyšující se věk odchodu do důchodu. U firmy AGRIMEX Brumovice s.r.o. můžeme konstatovat, že 84% zaměstnanců je starších 40 let, 36% přes 50 let a přes 9% zaměstnanců je ve věku nad 60 let. Průměrný věk zaměstnanců je 48 let. V poměru k počtu zaměstnanců pod 40 let, je zastoupení starších zaměstnanců znatelně vyšší. S výhledem do budoucna tak bude firma zřejmě řešit otázku nábory nových zaměstnanců.

Tab. 4.5 Věková struktura zaměstnanců

Věková skupina	do 29 let	30-39 let	40-49 let	50-59 let	nad 60 let
Počet zaměstnanců	3	5	26	14	5

Zdroj: Vlastní zpracování.

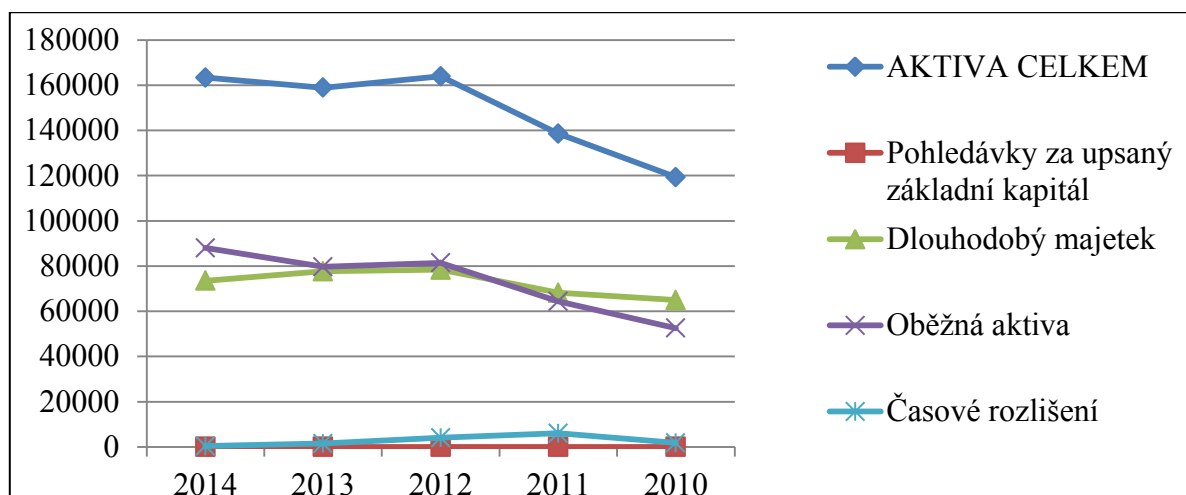
4.3.2 Finanční analýza společnosti AGRIMEX Brumovice, s.r.o.

a) Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Vývoj celkových aktiv

Graf 4.1 vyobrazuje vývoj účetní hodnoty celkového majetku firmy AGRIMEX Brumovice s.r.o. za posledních 5 let jejího fungování – tedy v letech 2010 – 2014. Vyjma roku 2013 sledujeme růst bilanční sumy za celé sledované období, v posledním roce plynulejší.

Graf 4.1 Vývoj aktiv v období 2010 – 2014 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování.

V roce 2010 nabývala aktiva společnosti hodnoty cca 119 mil. Kč. K 31.12. minulého účetního období roku 2014 představuje účetní hodnota majetku podniku 161,9 mil. Kč. Za posledních 5 let tak účetní hodnota podniku narostla o celých 43 mil. Kč, tedy o čtvrtinu současné hodnoty.

Tab. 4.6 Vývoj celkových aktiv (v tis. Kč)

POLOŽKA k 31.12. (tis. Kč)	2014	2013	2012	2011	2010
AKTIVA CELKEM	161872	158890	163919	138559	119305

Zdroj: Vlastní zpracování

Výrazný růst aktiv můžeme pozorovat na počátku sledovaného období, tedy v letech 2011 a 2012. Přírůstky v těchto letech činily 19 mil. Kč a 25 mil. Kč. V obou letech došlo k výraznému růstu zejména v oblasti oběžných aktiv (2011: o 11,9 mil. Kč a 2012: 17 mil. Kč). Vývojová křivka celkových aktiv postupnou změnu oběžných aktiv téměř kopíruje. Zatímco v roce 2011 byl zaznamenán růst především v oblasti zásob (výrobky) a krátkodobých finančních prostředků, zejména díky úspěšné rostlinné produkci a navýšení realizačních cen, což se promítlo také do výjimečně vysoké hodnoty hospodářského výsledku, v roce 2012 vzrostla výrazně oblast dlouhodobých pohledávek.

Jedním z hlavních dlouhodobých záměrů společnosti je odkup zemědělské půdy představující základní výrobní prostředek. Jedná se o zdroj, který dává podniku jistou míru stability a předpoklad možnosti nepřetržitosti trvání dané účetní jednotky. Ve zmíněném roce 2012 se vedení společnosti rozhodlo o provedení významné investice do státní půdy. Legislativní podmínky v daném roce neumožňovali nákup státní půdy právníckým osobám

a odkup byl možný pouze samotnými společníky bez možnosti splátkového kalendáře. Společnosti byl poskytnut peněžním ústavem dlouhodobý úvěr se splatností v období 10 ti let za účelem poskytnutí půjčky společníkům (s obvyklou úrokovou sazbou) k úhradě daného nákupu. V roce 2012 tak společníci firmy odkoupili státní půdu v hodnotě 27, 6 mil. Kč, jež zpětně pronajímají společnosti na základě nájemních smluv uzavřených na 20 let. Růst dlouhodobých pohledávek se tak v roce 2012 promítá do změny celkových aktiv zejména díky navýšení dlouhodobých pohledávek za společníky, a to o 24,8 mil. Kč. Hodnota této položky bude v následujících 10 letech každoročně snižována o 2,4 mil. Kč.

V roce 2013 jako jediném zaznamenáváme pokles bilanční sumy a to o 5 mil. Kč, tedy 3 % celkové hodnoty aktiv podniku. V tomto roce dochází k poklesu všech souhrnných položek aktiv, nejedná se tedy primárně o vliv jedné nebo více hodnot. Poprvé po několika letech dochází také k úbytku dlouhodobého majetku, a to o 711 tis. Kč, tedy téměř 1% oproti minulému účetnímu období.

V roce 2014 dlouhodobý majetek klesá opětovně, tentokrát intenzivněji, a to o 4,2 mil. Kč. Tento pokles je však převýšen navýšením hodnoty oběžných aktiv o 8 mil. Kč a celková bilanční suma tak ve sledovaném roce roste o 2,9 mil. Kč. V roce 2014 byla vysoce nadprůměrná úroda, která byla v tomtéž roce i z větší části realizována, což se zobrazilo v účtech zásoby (výrobky), krátkodobé pohledávky a bankovní účty obdobně jako v roce 2011. Přestože realizační ceny neměly tentokrát stoupající tendenci.

Vývoj dlouhodobého majetku

V roce 2014 je dlouhodobý majetek firmy AGRIMEX Brumovice, s.r.o. tvořen pouze dlouhodobým hmotným majetkem a nabývá hodnoty 73,5 mil. Kč. Dlouhodobý majetek nehmotného charakteru po celé sledované období nabývá nulové hodnoty a finanční majetek ve formě podílu v ovládané osobě, který byl od roku 2010 ustálen na hodnotě 162 tis. Kč byl v roce 2014 prodán.

Pokles hmotného majetku v posledních dvou letech je způsoben poklesem zejména hodnoty samostatných movitých věcí a hodnoty staveb. Položka stavby klesá na své hodnotě kontinuálně. Záporné číslo však v tomto případě nemusí znamenat snížení fyzického stavu daného majetku. Pokles této hodnoty udává, že ve sledovaných letech hodnota účetních odpisů převyšuje investice do nového pořízení majetku, a to jednak v případě staveb, tak v případě samostatně movitých věcí. V roce 2014 vidíme, že hodnota investic do staveb se téměř vyrovnávala hodnotě odpisů. V tomto roce byla pořízena nová stavba – sklad slámy

v hodnotě 1,3 mil. Kč. U samostatných movitých věcí v roce 2012 hodnota investic odpisy dokonce převyšovala. Firma zde investovala značné peněžní prostředky do strojového parku (nákup kombajnu a nakladače). Stejně jako odkup zemědělské půdy i investování do zemědělské techniky je pro podnik nezbytnou formou zajištění spolehlivosti a zlepšení produktivity. Hodnota pozemků na rozdíl od ostatních forem majetku po celé sledované období roste (2014: 36,9 mil. Kč). Jak bylo vysvětleno výše, i zde jsou prováděny nemalé dodatečné investice (samotnou společností od roku 2010 ve výši 14 mil. Kč). Kladná hodnota meziročních změn je však v tomto případě dána tím, že majetek ve formě pozemků není opotřebováván a tak ani účetně odepisován.

Dlouhodobý majetek a oběžná aktiva se na celkové hodnotě majetku podílí rovnocenně, největší podíl na oběžném majetku tvoří zásoby.

Tab. 4.7 Vývoj dlouhodobého majetku v letech 2010 – 2014

POLOŽKA k 31.12. (tis. Kč)	14/13	13/12	12/11	11/10
Dlouhodobý hmotný majetek	-4072	-711	10250	3234
Pozemky	864	3360	6516	3172
Stavby	-19	-1256	-1524	-1487
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-3691	-2782	4155	-242
Dospělá zvířata a jejich skupiny	-456	-338	-344	1224

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vývoj pasiv

Vertikální analýza pasiv nám podává bližší informace o struktuře finančních zdrojů podniku. Meziroční vývoj pasiv odpovídá s ohledem na zlaté bilanční pravidlo vývoji aktiv podniku. V letech 2011 a 2012 tak zaznamenáváme výrazný růst jejich hodnoty. V roce 2011 je tomu tak zejména díky vysokému výsledku hospodaření, v roce 2012 sledujeme nárůst podílu cizích zdrojů na celkové hodnotě pasiv, a to o celých 8,9 procentních bodů na 50,7 %, (83 mil. Kč). Tab. 4.8 udává, že podíl cizích zdrojů přesahuje hodnotu vlastního kapitálu pouze v tomto roce. Příčinou je zde již zmíněné navýšení dlouhodobých bankovních úvěrů (o 23,5 mil. Kč). Od roku 2013 hodnota i podíl cizích zdrojů postupným splácením závazků klesá a v roce 2014 je dokonce pod původní hranicí z roku 2010, a to na 41,9 %.

Tab. 4.8 Vertikální analýza vybraných položek pasiv 2010 – 2014

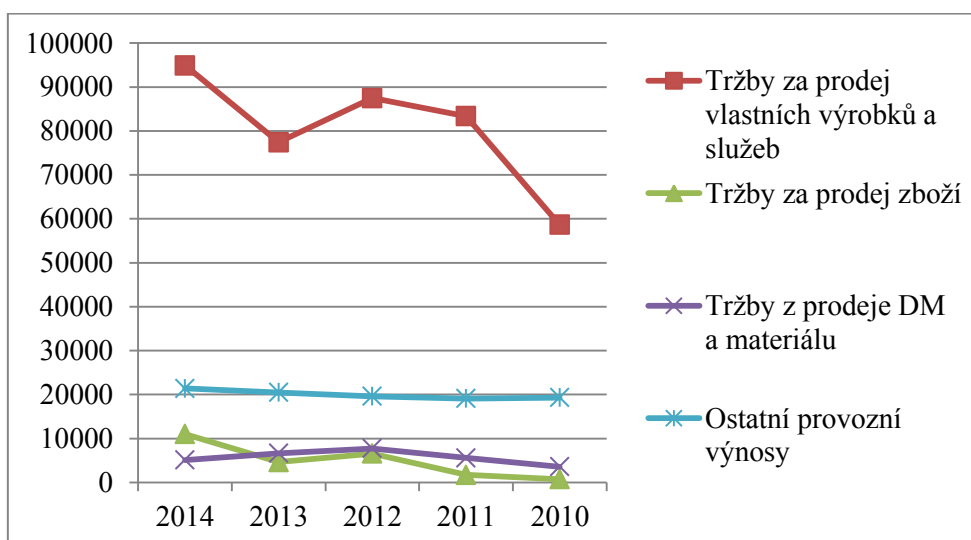
POLOŽKA [%]	2014	2013	2012	2011	2010
PASIVA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Vlastní kapitál	58,1	52,1	49,2	57,9	57,5
VH min. let	46,2	47,5	43,8	44,1	55,7
VH b.ú.o.	11,8	4,6	5,4	13,8	1,8
Cizí zdroje	41,9	47,7	50,7	41,8	42,3
Dlouhodobé závazky	5,6	7,2	7,7	9,2	9,3
Krátkodobé závazky	15,2	14,7	16,3	14,3	15,8
Bankovní úvěry	21,2	25,8	26,7	18,3	17,2

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vlastní kapitál firmy od roku 2010 každoročně roste. V roce 2014 ve výši 94 mil. Kč představuje 58,1 % celkové hodnoty pasiv. Za posledních pět let tak z původních 68,6 mil. Kč narostl o cca 25 mil. Kč. V roce 2014 75 mil. Kč z hodnoty vlastního kapitálu představuje nerozdělený zisk minulých let (46,2% z celkové hodnoty pasiv). Nejnižší hodnoty tato položka nabývala v roce 2011 a to 61 mil. Kč, kdy i tak stále tvořila 44,1 % hodnoty zdrojů. Její navyšování představuje pro firmu určitou garanci stability podniku a může z ní krýt potencionální výkyvy ve výsledcích hospodaření.

b) Horizontální a vertikální analýza výkaz zisku a ztráty

Graf 4.2 Vývoj vybraných výnosů v letech 2010 – 2014 (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování.

Vývoj výnosů

Výkaz zisku a ztráty nám blíže objasňuje výše výsledku hospodaření z hlediska vývoje jednotlivých výnosů a nákladů v daných letech. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb představující výnosy z hlavní výdělečné činnosti podniku mají vůči ostatním výnosům dominantní roli. Tento fakt podporuje znázornění poměru jiných relevantních tržeb a výnosů k jejich hodnotě jako základu viz. Graf 4.2, kde vidíme také návaznost na vývoj tržeb v daném odvětví. Vidíme, že tržby po celé sledované období rostou vyjma rok 2013. Největších přírůstků dosahují tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2011 a 2014, v těchto letech také firma dosahuje nejlepších výsledků hospodaření.

Graf 4.2 vyobrazuje takřka strnulost ostatních provozních výnosů, jejichž podíl vůči tržbám za prodej vlastních výrobků se drží v intervalu 19 – 21% po celých 5 let. Ostatní provozní výnosy jsou z výrazné části tvořeny hodnotou dotací, která každoročně nabývá výše cca 18 mil. Kč (zejména dotace na plochu). Porovnáme-li výši dotací s dosaženým výsledkem hospodaření, pozorujeme, že ve většině sledovaných letech není společnost schopna dosáhnout bez tohoto příspěvku kladného výsledku pouze vlastní produkcí.

Tab. 4.9 Vývoj výsledku hospodaření za účetní období v letech 2010 -2014.

POLOŽKA (tis. Kč)	2014	2013	2012	2011	2010
VH za účetní období	19126	7240	8783	19108	2120

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 4.9 vyobrazuje vývoj výsledku hospodaření společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. za posledních 5 let fungování. Výsledek hospodaření společnosti výrazně závisí na úrodě v daném roce a výši realizačních cen. Nejlepších výsledků společnost dosahuje v letech 2011 a 2014, kdy výsledek hospodaření nabývá velmi podobných hodnot 19,108 mil. Kč a 19,126 mil. Kč. V obou letech byla velmi dobrá úroda projevující se ve vysokých hektarových výnosech, roce 2014 dokonce nadprůměrných. Nejslabším byl naopak rok 2010, kde se promítají záchvěvy pomalu odcházející hospodářské krize. Roky 2012 a 2013 se nesly v duchu snížených hektarových výnosů. Průměrné realizační ceny se pohybují závisle na vyprodukovaném množství. V roce 2012, kdy byly hektarové výnosy nejnižší, tak zaznamenáváme nejvyšší ceny. Od tohoto roku s rostoucí produkcí ceny postupně klesají.

Vývoj nákladů

Náklady podniku po celou dobu sledování, vyjma rok 2014 rostou. Největší podíl tvoří náklady spojené s výrobní činností zahrnující spotřebu materiálu a energie a služby, které dosahovaly v roce 2013 svého maxima a spolu s rokem 2010 (vzhledem k nízkým tržbám v tomto roce) se na tržbách z prodeje vlastních výrobků a služeb podílely téměř z 88%.

Tab. 4.10 Vertikální analýza vybraných nákladů

POLOŽKA [%]	2014	2013	2012	2011	2010
Náklady na prodané zboží	11,6	6,0	8,2	2,1	1,3
Výkonová spotřeba	69,1	87,5	71,2	71,8	87,5
Spotřeba materiálu a energie	52,6	66,3	51,6	52,6	62,8
Služby	16,6	21,1	19,6	19,2	24,7
Osobní náklady	24,1	28,1	23,3	23,2	29,5
Mzdové náklady	18,0	21,0	17,4	17,3	21,9
Náklady na SZ a ZP	6,0	6,8	5,7	5,7	7,2
Odpisy DM	10,3	13,2	11,0	11,5	14,5

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výkonová spotřeba roste do roku 2013 hlavně prostřednictvím dominantní položky - nákladů na materiál a energie, v roce 2014 zaznamenáváme menší pokles. V rámci vertikální analýzy je zaznamenán pokles podílu těchto nákladů na tržbách od roku 2010 (vyjma roku 2013), což nám vyjadřuje, že příznivý vývoj tržeb byl silnější nežli růst těchto nákladů.

Druhou nejvýraznější položkou v oblasti nákladů jsou náklady osobní, jež jsou ve výši cca čtvrtiny hodnoty tržeb a ze 74% jsou tvořeny mzdovými náklady. Ty po celé sledované období rostou vlivem inflace. Odpisy dlouhodobého majetku si udržují svou poměrně stabilní hladinu po sledované období (10 - 14,54%). Nákladové úroky se drží v rozpětí 1,5 – 2,5% z hodnoty tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Mimo jeden krátkodobý úvěr byly všechny úvěry investičního charakteru. Na většinu úvěrů získává podnik dotaci úroku od PGRLF, která tvoří velkou část výše úroku.

c) Poměrová analýza

Poměrová analýza odpovídá výsledkům jednotlivých skupin poměrových ukazatelů, které jsou uvedeny v příloze diplomové práce (viz. PŘÍLOHA 2).

Ve všech výsledcích jednotlivých skupin poměrových ukazatelů se promítá vývoj hodnoty výsledku hospodaření v daných letech. Velmi příznivých hodnot tak společnost u těchto ukazatelů dosahuje v roce 2011 a 2014, rok 2010 se nese v duchu doznívající krize.

Ukazatele rentability

U všech ukazatelů rentability, jež jsou používány k hodnocení výkonnosti podniku pomocí míry výnosnosti majetku podniku resp. investovaného kapitálu, sledujeme přímou závislost výsledků na dosažené výši zisku v jednotlivých letech. Nejslabším tak byl rok 2010, nejsilnějšími naopak roky 2011 a 2014. V těchto letech také hodnoty ukazatele rentability aktiv (dále jen ROA) i rentability vlastního kapitálu (dále jen ROE) splňují hranici doporučených hodnot, pro ROA: 9% a ROE: 15%, dokonce ji znatelně převyšují. Přestože je výsledek hospodaření v letech 2011 a 2014 téměř srovnatelný, v roce 2014 jsou hodnoty rentability znatelně nižší, a to z důvodu navýšení hodnoty základu, ke kterému zisk poměrujeme – aktiv v případě ROA a také vlastního kapitálu a celkového kapitálu u ROE a ROCE za sledované pětileté mezidobí. Ukazatel rentability tržeb (dále jen ROS) nám vyjadřuje, kolik haléřů zisku vytváří 1 Kč tržeb. Situace byla nejlepší opět v roce 2011 (2011: 21%) a také i v minulém roce byla uspokojivá (2014:17%). Doporučené hodnoty ukazatelů rentability dodala společnost.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám pomáhají posoudit úroveň řízení aktiv v podniku. Projevuje se zde vázanost finančních prostředků v jednotlivých formách majetku. Obrátka aktiv společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. se za posledních pět let drží v intervalu 0,5 – 0,7. V letech 2011 a 2014 opět sledujeme nejlepší výsledky, kdy se 70% hodnoty aktiv promítá do hodnot tržeb. Hodnota těchto ukazatelů a jejich optimum záleží na odvětví, ve kterém firma působí. V kapitálově náročnějších odvětvích mohou být hodnoty obrátky nižší díky dosahovanému vyššímu ziskovému rozpětí a naopak. Dle Dluhošové (2008) je optimální hodnota obrátky aktiv větší nebo rovna 1,5. V opačném případě je doporučeno zvážit případné snížení hodnoty aktiv, aby nedocházelo k nepřiměřeným nákladům. Této hodnoty podnik nedosahuje po celé sledované období. Příčinou je zde předmět činnosti firmy a odvětví, ve kterém působí. Majetek potřebný k produkci je finančně náročný (strojový park, skladovací prostory, pozemky apod.). Také se zde projevuje sezónní využití některých zařízení. Doba obratu aktiv se od hodnoty jejich obrátky vyvíjí nepřímo úměrně. Nejkratší doba obratu aktiv je tedy v roce 2014 a to 1,4 roku.

U doby inkasa pohledávek a doby obratu krátkodobých závazků je sledováno dodržení pravidla solventnosti, kdy by měla být doba inkasa pohledávek kratší než-li doba obratu krátkodobých závazků a firma tak měla peněžní prostředky včas k platbě svých závazků.

Od roku 2012 sledujeme nenaplnění daného pravidla v důsledku vysoké hodnoty ukazatele doby inkasa pohledávek. Příčinou je vznik dlouhodobých pohledávek v daném roce, konkrétně za společníky za účelem investice do státní půdy popsané blíže výše. Tyto pohledávky jsou každoročně dle původních plánů snižovány. Při porovnání inkasa krátkodobých pohledávek a obratu krátkodobých závazků firma pravidlo solventnosti splňuje po celé sledované období.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku dostát svým závazkům v době jejich splatnosti a v dané výši. V případě běžné likvidity, jejíž doporučená hodnota je dle Grünwalda a Holečkové (2007) 1,5, podnik nemá sebemenší potíže s jejím naplněním, dokonce je doporučená hodnota značně převýšena (2014: 2,9). Vyšší hodnota než-li 1 znamená, že část oběžných aktiv je financována dlouhodobými prostředky, čímž se snižuje riziko platební neschopnosti. U pohotové likvidity podnik splňuje doporučované hodnoty 1 jen v roce 2014, v tomto roce došlo k velkému nárůstu peněžních prostředků na bankovním účtu, tedy krátkodobého finančního majetku za realizaci produkce. Ukazatel peněžní likvidity by měl nabývat dle Dluhošové (2008) hodnoty v rozmezí 0,9-1,1. Podnik na nejvyšším stupni likvidity nedosahuje doporučené hodnoty ve všech sledovaných letech.

Velká část krátkodobých závazků je tvořena krátkodobými závazky z obchodních vztahů se spřízněnou osobou. I přestože peněžní likvidita nedosahuje doporučené hodnoty, podnik nevykazuje žádné úroky z prodlení za pozdní úhrady a vždy dostává svým závazkům.

Ukazatele finanční zadluženosti

U ukazatelů zadluženosti neexistují doporučené hodnoty zaručující stabilitu podniku. Schopnost zvládat vyšší zadlužení se odvíjí od zkušeností a prosperity podniku. Ukazatel věřitelského rizika vyjadřuje míru krytí aktiv pomocí dluhů (cizí zdroje snížené o hodnotu rezerv), ukazatel celkového rizika nám zase říká poměr dluhů k vlastnímu kapitálu. Ve výsledcích obou ukazatelů se nám promítá navýšení podílů cizích zdrojů v roce 2012, kde sledujeme zřetelnější navýšení. Od daného roku podíl cizích zdrojů klesá a dostává se u všech ukazatelů na původní hodnotu z roku 2010. Ukazatel celkového rizika nabýval v roce 2012 hodnoty 1,03, tudíž v tomto roce jako jediném dluhy převyšovaly hodnotu vlastního kapitálu. Příčinou bylo opět přijetí dlouhodobého úvěru za účelem investice do státní půdy společníky. Dnes tvoří poměr dluhů na vlastním kapitálu 72% hodnoty.

Ukazatele solventnosti

V oblasti solventnosti, ujišťující, zda je podnik schopen splácet své dluhy a poplatky z nich plynoucí je na tom společnost nejlépe opět v letech 2011 a 2014. U doby splatnosti čistých dluhů je dle Grünwalda a Holečkové (2007) doporučená horní hranice ukazatele v České republice 3,5 roku. Mimo dva silné roky byla tato hodnota u společnosti překročena. V letech 2011 a 2014 hodnota zisku zároveň představuje 17ti a 16ti násobek nákladových úroků, tedy několikanásobek doporučené hodnoty ukazatele úrokového krytí, která je zde je 5 a již je od roku 2011 vždy dosaženo. Dané ukazatele představují určitou míru jistoty pro věřitele podniku. Nejnižší hodnoty ukazatelů jsou v roce 2010, kdy je jednak nejnižší zisk, ale v tomto roce došlo také k většímu nárůstu bankovních úvěrů provozního charakteru, vzhledem k předchozím obdobím. Společnost bude i v následujících letech splácet dlouhodobý bankovní úvěr z roku 2012, příznivé výsledky ohledně schopnosti splácení dluhů v roce 2014 jsou tak pro společnost velmi pozitivní.

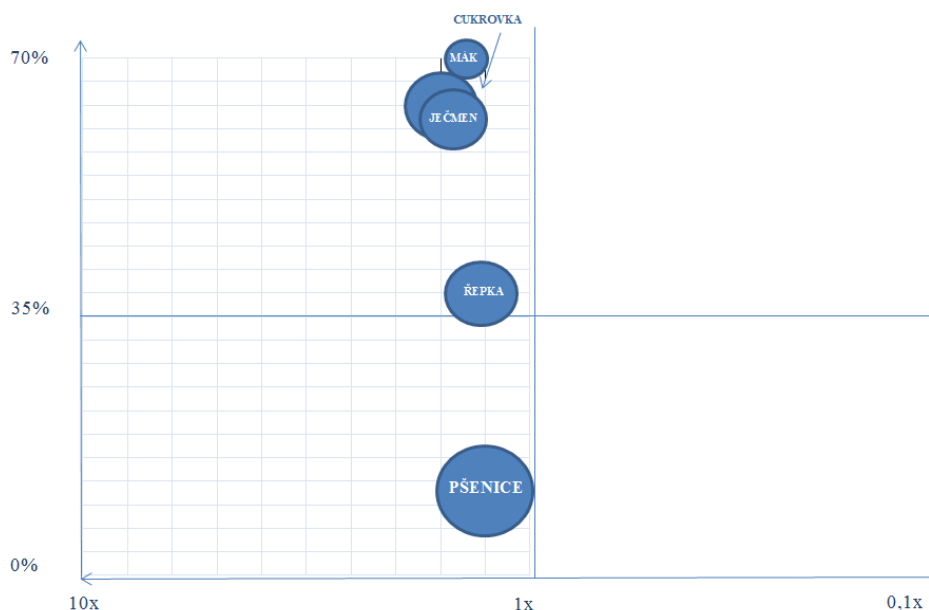
Predikční modely

Společnost se svými výsledky v rámci Altmanova modelu drží v roce 2014 v tzv. šedé zóně, dle Hrdého a Horové (2009). Firma tedy na základě vyhodnocení tohoto modelu nespěje k bankrotu, ale ani neprosperuje. V minulém účetním období se již však nejbližší přibližovala k pásmu prosperity, které začíná na hodnotě 2,9 (2014: 2,4). Výsledky Kralickova Quicktestu dopadly pro společnost velmi příznivě. V roce 2014 a 2011 dokonce společnost spadá do kategorie „velmi dobrý podnik“. V ostatních letech je dle Hrdý a Horová (2009) v tzv. šedé zóně, avšak stále na pomezí hranice se zónou velmi dobrého podniku. V letech s nižším hodnocením je nejméně oceněna rentabilita aktiv.

4.3.3 Portfolio analýza

Portfolio analýza provedena na základě BCG matice viz. Graf 4.18 nám znázorňuje zařazení produktů do produktových skupin dle relativního podílu na trhu a růstu trhu dané komodity. Předmětem analýzy byly tržní plodiny rostlinné výroby. Všechny produkty rostlinné výroby firmy AGRIMEX Brumovice s.r.o. se nacházejí v levých kvadrantech, které hovoří o vysokém relativním tržním podílu produktů v poměru s konkurencí. Mimo komodity pšenice u všech dalších produktů registrujeme také vysoký růst trhu (většina +60%). Touto vlastností se řadí mezi tzv. „hvězdy“.

Graf 4.3BCG matice



Zdroj: Vlastní zpracování.

Odborná literatura v těchto případech doporučuje dodatečné investice do jejich produkce, jelikož mají v současné době dobrou konkurenční pozici a trh se vyvíjí pozitivně. Mohly by se z nich stát v budoucnu tzv. dojné krávy s ještě vyššími příjmy. Do kategorie (dojné krávy) spadá jediná komodita – pšenice, u které zaznamenáváme nejvyšší tržby po celé sledované období. Tuto komoditu také charakterizuje velký relativní tržní podíl a již pomalu rostoucí trh. Právě peněžní toky plynoucí z této komodity by měly být použity pro vylepšení tržní pozice „hvězd“.

V zemědělství ovšem není situace až tak jednoduchá. Velikost produkce je každoročně velmi proměnlivá, záleží na velikosti úrody, jež vysoce závisí na přízní počasí, kterou nám vyjadřují tzv. hektarové výnosy, od kterých se odvíjí následná tržní tvorba cen. Velikost tržeb u jednotlivých komodit tak může podnik ovlivnit např. redukcí nákladů a velikostí osevní plochy dané komodity. Jak již bylo zmíněno výše, podnik navyšuje hodnotu zemědělské půdy kontinuálně.

Druhým faktorem, který ovlivňuje velikost osevní plochy pro jednotlivé komodity je jedna ze zásad správného zemědělce – správné střídání plodin v rámci osevního postupu. Podnik se tak šetrně stará o zemědělskou půdu a vyhýbá se možným problémům např. se škůdci, či nepříznivém látkovém složení půdy při opětovném zasetí pole totožnou

plodinou. Nedodržení osevního postupu by bylo za cenu zvýšených nákladů. Z tohoto důvodu není také osevní plán prvoplánový a je flexibilní jen do určité míry.

Výrobní portfolio je po dobu fungování podniku neměnné. Firma se soustřeďuje na pěstování plodin pro potravinářské a krmné účely. Obsah produktového portfolio je dán jednak vhodností místních podmínek pro pěstování daných plodin, poptávkou na trhu, nutností dodržování osevních postupů (podnik nemůže pěstovat pouze jednu plodinu) a také propojeností s živočišnou výrobou (krmné plodiny). Vedle rostlinné výroby je také důležitá produkce živočišná – s hlavní produkcí mléka.

4.4 SWOT analýza

Tab. 4.11 SWOT analýza společnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Tradice • Velmi dobré obchodní vztahy - loajalita zákazníků • Kvalita produkce • Kvalitní, udržovaná technika a technologie • Rozsáhlé skladovací prostory • Rozsáhlá obhospodařovaná plocha zemědělské půdy • Finanční stabilita • Dobré vedení podniku • Nízká fluktuace zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoký průměrný věk zaměstnanců • Nízká likvidita • Nevýrazný marketing
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomický růst • Investice do zemědělské půdy, techniky, technologie • Žádost o dotace • Komplementární produkty - stále aktuální biopaliva • Eliminace slabých stránek 	<ul style="list-style-type: none"> • Volatilita příjmů v závislosti na úrodě vlivem klimatické změny • Změna legislativy (ŽP, daně, dotace) • Rostoucí cena práce, energií • Rostoucí ceny nájmu • Rostoucí cena pozemků • Růst konkurence v budoucnu

Zdroj: Vlastní zpracování.

Silné stránky

První silnou stránkou společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. je její tradice. V oblasti zemědělství podnik hospodaří již přes 20 let. Za tuto dobu firma dosahovala vždy slušných výsledků odvíjejících se od podmínek na trhu a počasí v daných letech a vytvořila si dobré jméno ve svém okolí a také u svých dlouhodobých obchodních partnerů. Právě vztahy

s obchodními partnery, které jsou dlouhodobého charakteru a postavené na vzájemné důvěře, považujeme za druhou silnou stránku společnosti. Společnost AGRIMEX Brumovice s.r.o. spolupracuje se stabilními, významnými a spolehlivými obchodními partnery, kterým na oplátku dodává velmi kvalitní produkci v potřebných objemech a požadovaném načasování.

Můžeme říci, že stabilní obchodní vztahy stojí na vysoké kvalitě produkce podniku, která je usilována ze strany vedení společnosti. Kvalita produkce je zabezpečována zejména kontinuálními investicemi do nových technologií a moderní techniky v dané oblasti podnikání, čímž podnik dosahuje vyšší produktivity, ale také zlepšení jakosti sklizených plodin a vyprodukovaného mléka. Pravidelné investice do této oblasti udržují stroje a zařízení v dobrém stavu a zajišťují jejich spolehlivost. Rozsáhlý strojový park společnosti, ostatní techniku a využívané technologie je možné považovat za další přednost podniku. Specifickou výhodou přináší podniku možnost využívat dobré úrovně technologie posklizňové úpravy, na které pak ve vlastní režii provádí čištění a sušení vyrobených komodit. Tím je napomáháno k jejich vysoké kvalitě a zvyšuje se tím i konkurenceschopnost podniku. Tato výhoda je úzce spojena s potřebou rozsáhlých skladovacích prostor na umístění sklizených komodit, kterými firma disponuje. Tato forma vlastního zpracování podniku přináší také úsporu provozních nákladů. Rozsáhlé skladovací prostory nenutí prodávat sklizené komodity přímo z pole a společnost tak má možnost zajišťovat si finanční zdroje v průběhu celého roku v závislosti na vývoji cen na trhu a může se svými partnery uzavírat celoroční smlouvy na průběžné dodávky zemědělských komodit, dle jejich potřeby.

Jak již bylo nastíněno výše, jedním z dlouhodobých záměrů společnosti je investice do zemědělské půdy. Tyto investice jsou předně za účelem udržení stability podniku do budoucna, v podobě např. udržení počtu pracovních míst. Tržby společnosti jsou přímo vázány na rozsah obhospodařované zemědělské půdy. Podnik obhospodařuje cca 2320 ha zemědělské půdy. Ne všechna zemědělská půda využívána společností je však ve vlastnictví firmy, velký podíl má firma v nájmu od místních fyzických osob. Ve vlastnictví společnosti je však 65% ha (průměr v České republice je 20%), lze ji tak považovat za silnou stránku.

S podkladem výsledků finanční analýzy společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. vidíme, že finanční výsledky firmy jsou také velmi dobré a společnost můžeme považovat za finančně stabilní. Její výsledek hospodaření je velmi závislý na úrodě v daném účetním období a trhem určených cenách, přesto i v slabších letech firma dosahovala velmi slušných výsledků. Je zde ale třeba zmínit, že společnost získává dotace ze strany státu, o které

pravidelně žádá a splňuje podmínky pro jejich udělení. Jejich výše tvoří velký podíl na výnosech společnosti a mají velký podíl na konečném zisku.

Jako poslední silnou stránku společnosti bychom jmenovali dobré vedení společnosti, které za dobu působení firmy na trhu získalo cenné zkušenosti jak v provozu tak oblasti řízení a organizačních schopnostech. Vedení společnosti dbá o dobré jméno firmy, spokojenost svých zaměstnanců a vysoké standardy výroby, kvalitní produkci. K té dochází předně díky kvalifikovaným a pracovitým zaměstnancům. U nich zaznamenáváme velmi nízkou fluktuaci za celou dobu fungování společnosti.

Slabé stránky

Podnik má méně slabých stránek ve srovnání se silnými stránkami. První slabá stránka nemá na chod podniku příliš negativní vliv. Do budoucna by ale mohlo být pro společnost důležitým faktorem odrážejícím i vývoj ve vnějším okolí, celkové stárnutí populace. Ve firmě je velký podíl zaměstnanců vyšších věkových kategorií. Necelých 10% by mělo do pěti let či dříve odejít do důchodu. Touto slabou stránkou je tedy vysoký průměrný věk zaměstnanců – 48 let. Firma by tak měla zvažovat řešení této situace (odchodu většího počtu zaměstnanců do důchodu).

Při finanční analýze společnosti byla identifikována velmi nízká hodnota peněžní likvidity za celé sledované období. Je ale třeba zmínit, že s danou stránkou již společnost pracuje a snaží se o zlepšení své likvidity. V roce 2014 můžeme sledovat přechodný investiční útlum, který se pozitivně promítá na vyšších výsledcích ukazatelů likvidity v daném roce, které se velmi zlepšily, nicméně stále nedosahují doporučené hodnoty. Bližší charakteristika krátkodobých závazků ukazuje, že velká část krátkodobých závazků společnosti je tvořena krátkodobými závazky z obchodních vztahů se spřízněnou osobou. I přestože peněžní likvidita nedosahuje doporučené hodnoty, podnik nevykazuje žádné úroky z prodlení za pozdní úhrady a vždy dostává svým závazkům.

Poslední slabou stránkou je oblast marketingu a slabá marketingová strategie. Důvodem nevýrazné a slabé marketingové politiky může být dlouhodobé fungování společnosti na trhu a vědomí, že kdysi nebyl marketing tak využíván jako dnes. Ve firmě neexistuje marketingové oddělení či marketingový pracovník. Je ale možné, že této funkce v současné době není u sledované společnosti ještě úplně potřeba a základní funkce zastává samotné vedení společnosti. Společnost na trhu funguje přes 20 let a obchodní vztahy zde stojí na jiných aspektech. Průmysl je v současnosti zakonzervován a obchodní vztahy doprovází vzájemná důvěra. Hrozba vstupu potencionální konkurence je nízká. Důležité je

dodržení vysoké kvality a objemu produkce, které odpovídají potřebám zákazníka. Zpracovatelské firmy jsou pak schopny při průměrné úrodě zpracovat plně objem vyprodukovaný místní konkurencí. V současnosti mají vztahy na trhu určitý tradiční charakter. Potřeba této funkce by mohla nastat v případě větší změny ve struktuře trhu, změny vedení partnerských podniků, či zvýšení konkurence a zintenzivnění konkurenčních sil v odvětví.

Příležitosti

Příležitosti podniku hledáme v jeho vnějším prostředí. V současnosti se ekonomika státu nachází v růstu, který je doprovázen růstem spotřeby. V oblasti zemědělství byl v roce 2014 zaznamenán růst tržeb, a to o 7,9%. V předchozím roce 2013 byl zaznamenán mírný pokles. Vývoj v daném odvětví není úplně jistý, tržby budou stát také na počasí a úrodě v daném roce a následujících letech. Příležitostí pro společnost AGRIMEX Brumovice s.r.o. je jistě pokračování v investicích jak do zemědělské půdy, tak techniky a technologií, kde zaznamenáváme neustálý vývoj a společnost tak může nadále zvyšovat kvalitu své produkce a nákladovou efektivnost s ní spjatou. Firma má v plánu pokračovat v odkupu zemědělské půdy od Státního pozemkového úřadu a také fyzických osob i v následujících letech. V rámci budov jsou zvažovány rekonstrukce a modernizace. U strojového parku bude přistoupeno k obměně energeticky nevyhovujících strojů. Určitou příležitostí, ze které se může stát v některých případech hrozba, je řešení otázky nového ustanovení občanského zákoníku, kdy je stavba součástí pozemku a společnost se bude snažit pozemky ve spojení se svými zemědělskými stavbami odkoupit. Společnost získává každoročně od státu dotace v rámci jednotlivých dotačních programů, jejichž získání je příležitostí i pro následující roky, za současných podmínek dokonce potřebou. Určitý potenciál mohou pro firmu ztělesňovat komplementární produkty ve spojení k produkci firmy a růst jejich spotřeby. V této oblasti lze zmínit spotřebu biopaliv na českém trhu a jejich návaznost na pěstování olejnin. Jednou z dalších příležitostí pro firmu je eliminace slabých stránek – zlepšování úrovně likvidity.

Hrozby

Objem produkce rostlinné výroby je závislý na přízni počasí. Tento faktor je ze strany společnosti neovlivnitelný a tak je neustálou hrozbou pro zemědělský podnik volatilita příjmů následkem klimatické změny. Počasí přímo ovlivňuje objem a kvalitu produkce, a tak i následně ceny tržních komodit, tedy hlavní východiska tržeb společnosti. V návaznosti zemědělské činnosti na využívání zemědělské půdy je činnost podniku z velké části

ovlivňována předpisy souvisejícími s ochranou životního prostředí. Zpřísnění této politiky by mohlo pro firmu představovat dodatečné náklady na činnost a ztížit výrobní podmínky. Ohrožení pro firmu představují také rostoucí náklady na práci a energie (či dalších vstupů), zejména vyšší pachtovné za využívání pozemků. Cena pozemků v posledních deseti letech výrazně vzrostla, pokračování, jež je vysoce pravděpodobné, může v budoucnu výrazně ovlivnit investiční aktivity firmy. Společnost může být taky ovlivněna zahraniční produkcí. Navýšení dovozu zahraniční produkce by mohlo ohrozit místní zemědělce a sledovaný podnik, zejména v oblasti produkce mléka v důsledku zrušení mléčných kvót v Evropské Unii. Dále na podnik působí legislativní změny v oblasti ekonomické či přímo v zemědělství, jejich odhad a směr je ale nejistý, větší změny dotýkající se podniku nejsou v dnešní době známy (např. změna sazby daní, udělení dotací).

4.4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Tab. 4.12 Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky	váha	body		Slabé stránky	váha	body	
Tradice	0,12	5	0,6	Vysoký ϕ věk zaměstnanců	0,25	-2	-0,5
Velmi dobré obchodní vztahy	0,12	5	0,6	Nízká likvidita	0,4	-3	-1,2
Kvalita produkce	0,12	5	0,6	Nevýrazný marketing	0,35	-3	-1,05
Kvalitní, udržovaná technika a technologie	0,11	4	0,44				
Rozsáhlé skladovací prostory	0,12	5	0,6				
Rozsáhlá obhospodařovaná plocha zemědělské půdy	0,1	4	0,4				
Finanční stabilita	0,08	3	0,24				
Dobré vedení podniku	0,11	4	0,44				
Nízká fluktuace zaměstnanců	0,12	5	0,6				
Σ			4,52	Σ			-2,75
Příležitosti				Hrozby			
Ekonomický růst	0,15	3	0,45	Volatilita příjmů	0,18	-3	-0,54
Investice do zemědělské půdy, techniky, technologie	0,23	5	1,15	Změna legislativy	0,13	-2	-0,26
Dotace	0,23	5	1,15	Rostoucí cena práce, energií	0,18	-3	-0,54
Komplementární produkty - biopaliva	0,19	4	0,76	Rostoucí ceny nájmu	0,18	-3	-0,54
Eliminace slabých stránek	0,2	4	0,8	Rostoucí cena pozemků	0,2	-4	-0,8
				Růst konkurence	0,13	-3	-0,39
Σ			4,31	Σ			-3,07

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vyhodnocení SWOT analýzy prostřednictvím přiřazením vah jednotlivých faktorům [0;1] a jejich bodového ohodnocení dle spokojenosti vedení společnosti s jejich naplněním [-5;5] přineslo následující závěry:

Jak lze vidět v Tab. 4.12 u společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. značně převládají silné stránky společnosti a příležitosti vyplývající z okolního prostředí podniku. Pohybujeme se tedy v oblasti S-O (Strengths, Opportunities), kde lze uplatnit tzv. růstově orientovanou strategii, kdy se podnik snaží prostřednictvím maximálního využití svých silných stránek využít plně trhem nabízejících příležitostí.

Nejvýraznější jsou svým ohodnocením příležitosti v podobě investic do zemědělské půdy, techniky a technologií a i nadále využívání možnosti dotací podnikem ze strany státu. Tyto kroky, zejména investice, jsou podporovány silnými stránkami podniku v podobě tradice, dobrých obchodních vztahů, kvalitní produkce či možnosti využití rozsáhlých skladovacích prostorů společností, které ji dohromady umožňují poměrně stabilně hospodařit a dosahovat velmi dobrých výsledků hospodaření, kterých je pro krytí daných investic potřeba. Nákup zemědělské půdy koordinuje s jednou z nejsilnějších hrozeb, růstem cen pozemků, jejichž cena se za posledních deset let zdvojnásobila, přičemž zvrat tohoto vývoje není očekáván a tendence tak bude s velkou pravděpodobností i nadále pokračovat. Z tohoto důvodu je pro společnost racionální investovat v současnosti, zemědělská půda je jedním ze základních výrobních faktorů, a rozsah tohoto přírodního zdroje je i z důvodu např. geografického dosahu společnosti omezená. Naplněním této příležitosti se podnik současně chopí možnosti vymanit se (alespoň z části) z platby vysokého pachtu, jehož rostoucí tendence představuje jednu ze silnějších hrozeb.

Dalšími výraznými příležitostmi jsou komplementární produkty či eliminace slabých stránek. První případ se dotýká otázky rozšíření pěstování řepky olejné. Skupina slabých stránek má nejnižší absolutní hodnocení, a to z důvodu jejich malého počtu. I zde však nalezneme výrazné faktory, jež lze v rámci příležitosti jejich eliminace vylepšit. Podnik by se měl do budoucna snažit pracovat na své likviditě a implementovat funkci marketingu, pracovat na slabých stránkách silně ohodnocených samotným vedením.

5 Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení

Na základě výsledků jednotlivých dílčích metod strategické analýzy společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. a jejich závěrečné syntézy v podobě SWOT analýzy lze konstatovat, že společnost hospodaří po celé sledované období v letech 2010-2015 velmi dobře. Jedná se o silného konkurenta působícího na místním trhu a stabilního partnera v rámci obchodních vztahů. Společnost je vedena na základě vysoké informovanosti vedení společnosti o českém zemědělství, vývoji situace ve státě a ve světě obecně, již v minulosti tak plynule reagovala na příležitosti a hrozby, jež se rýsovaly v jejím okolí. Můžeme říci, že společnost má dnes velmi dobrou výchozí strategickou pozici a perspektivní výhled do budoucna. Ze strategického hlediska bychom tak podniku doporučovali strategii stability – jež představuje udržení soudobého stavu.

Strategie stability se využívá, když se podnik nachází v situaci, kde dosahuje velmi slušných výsledků a cesta, jež využíval doposud, se zdá býti správná. Podnik nenastoluje výrazné změny ve své činnosti a snaží se udržet svůj současný tržní podíl. Mezi tyto změny však nespadá např. neustálá snaha o zlepšování efektivnosti výroby za účelem dosažení lepšího výsledku hospodaření. K této strategii také nabízí ne úplně výrazná povaha příležitostí na trhu, jež by v sobě nesly potřeby velké změny. Příležitosti trhu spolupracují se současnou strategií podniku, většina je tak dosažitelná následováním jeho současných aktivit. Potřebu výraznější změny strategie ovšem mohou vyvolat i velmi silné hrozby plynoucí z okolí podniku. U společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. existují velká ohrožení v podobě rostoucích cen pozemků, růstu pachtu za jejich využití, či ohrožení v podobě volatility příjmů vlivem klimatické změny. Tyto hrozby jsou poměrně silné, společnost však nemá možnost ovlivnit jejich vývoj. Dopady klimatické změny se výrazně odráží na prosperitě podniku v jednotlivých letech. Výhodou společnosti jsou letité zkušenosti v oboru rostlinné výroby a kvalitní vedení, jež však může tyto zkušenosti uplatnit vždy jen do určité, ač značné míry. Rostlinná výroba v rámci zemědělství vyžaduje např. ve srovnání s jinými obory, do nichž nezasahuje přírodní faktor, silný operativní přístup odpovídající situačním podmínkám, které jsou v posledních letech vlivem klimatické změny často ojedinělé a nové.

V rámci rostoucích cen půdy v České republice a jejich očekávané růstové tendence i do budoucna, společnosti AGRIMEX Brumovice s.r.o. doporučujeme i nadále investovat prostředky do základního výrobního prostředku, jež představuje hlavní stabilizační faktor činnosti společnosti a základ plynoucích příjmů. Ačkoli je úrodnost a obdělávatelnost české půdy srovnatelná se zemědělskou půdou v západních zemích, její cena je v současnosti ještě

stále jedna z nejnižších v Evropské Unii. Tento jev je však dočasným a je pravděpodobné, že i do budoucna ceny půdy nadále porostou, jednak z důvodu vyrovnání cen se zahraničím a jednak z důvodu úbytku obdělávatelných ploch příčinou stavebních činností či pozemkových úprav. Společnost již dlouhodobě investuje do státní půdy, zároveň odkupuje zemědělskou půdu od fyzických osob. Doporučujeme tak setrvat v této tendenci i nadále. V roce 2012 byl společností přijat úvěr na účelnou investici společníků odkupu státní půdy ve výši cca 27 mil. Kč. I přes výrazné čerpání cizích zdrojů v daném roce společnost za poslední 3 roky zvládá dostát svým dlouhodobým závazkům a podíl cizích zdrojů výrazně klesá. Za sledované období také společnost dosahuje velmi slušných výsledků hospodaření, v minulém roce díky rekordním výnosům a nadprůměrné úrodě dokonce cca 19 mil. Kč. Přestože je vývoj výnosů u daného předmětu podnikání vždy nejistý, společnost je za posledních 5 let svého fungování hodnocena jako finančně stabilní a kontinuální investice tak doporučujeme i do budoucna, stejně tak v případě techniky a technologií v návaznosti na potřeby udržení stavu a dosahované kvality, která také zajišťuje společnosti dosahovanou výši příjmů. Investicemi do zemědělské půdy se podnik zároveň vymaňuje alespoň z části z platby vysokého pachtu.

V oblasti eliminace slabých stránek, jež představuje pro společnost formu příležitosti, doporučujeme, aby se podnik zaměřil na oblast likvidity a funkci marketingu. V oblasti běžné likvidity podnik nemá sebemenší potíže s naplněním doporučené hodnoty, potíže se objevují až u pohotové likvidity a likvidity peněžní. Na základě finanční analýzy podniku jsme zjistili, že na nejvyšší úrovni likvidity společnost nedosahuje doporučených hodnot po celé sledované období. Vzhledem k nadmíru vysoké běžné likviditě na straně druhé je zřetelná vysoká vázanost finančních prostředků v zásobách podniku. Tento fakt bude zapříčiněn průběžnými dodávkami odběratelům během roku, kdy jsou zásoby po dlouhou dobu drženy na skladě. Tímto krokem však vychází podnik vstříc potřebám svých odběratelů, zároveň může prodávat komodity na základě vývoje cen a zlepšovat jejich kvalitu posklizňovou úpravou. Uvolnění prostředků v této oblasti tak není výchozím řešením. Přestože pohotová likvidita doporučené hodnoty nabývala jen v roce 2014, i v ostatních letech se jí blížila. Peněžní likviditu by tak bylo možné vylepšit výběrem krátkodobých pohledávek a jejich přelivem do finančního majetku, jelikož jsou svou výší schopné výši závazků pokrýt. Lze zde tak navrhnout přísnější politiku a zkrácení doby výběru pohledávek zkrácením splatnosti či zlepšení platební morálky odběratelů jako řešení pro zlepšení daného ukazatele (např. v podobě smluvní penalizace, či výběru spolehlivého odběratele). Je zde třeba zmínit, že doba inkasa krátkodobých

pohledávek nepřesahuje dobu splácení krátkodobých závazků a podnik by tak měl být schopen, i přes nízkou hodnotu okamžité likvidity, dostávat včas svým závazkům a v dané výši. Jiné formy zlepšení likvidity podniku jsou např.: prodej nevyužívaných aktiv, snížení režijních nákladů a obecné sledování peněžních toků, které směřují z firmy a jejich návratnost, tedy ziskovost podniku a jeho jednotlivých činností.

Druhou výraznější slabou stránkou společnosti, jež byla odhalena, je velmi nízká úroveň marketingu společnosti. Vzhledem k povaze trhu, na kterém podnik působí, a povaze vztahů mezi obchodními partnery není tato funkce vzhledem k tradičnímu nádechu podnikání a udržování obchodních vztahů vyloženě nutná, přesto je třeba dívat se dopředu. Je dobré, aby se společnost prezentovala alespoň v dostatečné formě. Ač zatím nejsou viditelné podobné tendence, je možné, že se struktura odvětví zemědělství v budoucích letech změní a změní se konkurenční tlaky působící na společnost. Vzhledem k tomu, že se jedná o stabilní, kvalitní a dobře prosperující společnost, je dobré, aby ji tak viděli i případní zcela noví obchodní partneři. Podnik tak může uvážit přijatelné formy prezentace využitelné pro spolupráci s potenciálními novými subjekty. V současné době je základem vlastnictví a udržování internetových stránek či vypracování katalogu, kde je společnost prezentována ve formě a rozměru informací, jaký uzná za vhodné. Tato prezentace slouží jednak pro potenciální, ale i stávající zákazníky a partnery. Vzhledem k finanční náročnosti vytvoření a údržby domény a internetové stránky, jež se v dnešní době pohybuje okolo 20 000 Kč, s ročními náklady domény cca 250 Kč, je daný krok vzhledem k výsledkům podniku finančně málo náročný. Další možností je forma prezentace na oborových veletrzích v případě potřeby.

Poslední příležitostí je pro podnik využití návaznosti produkce na trend biopaliv, jehož pokračování je legislativně zaručeno aspoň dalších pět let. V brzké době ještě není zcela jasný vývoj konkurence v České republice v oblasti mléčné produkce. Zrušení mléčných kvót a jejich dopad, jež by se měl projevit v několika následujících měsících, může pro podnik představovat silnou hrozbu. Společnost nicméně vyrábí velmi kvalitní mléčnou produkci a je v současnosti schopna v kvalitě i objemu produkce konkurovat místním, případně i zahraničním dovozům, jejichž příliv je očekáván. Posledním doporučením je setrvat ve snaze získání dotací, které představují pro podnik velmi důležité příjmy.

Strategii stability lze nastolit ve chvíli, kdy je také prostředí podniku víceméně stabilní, což o současné situaci v odvětví zemědělství a v České republice je možné říci. U této strategie však není vhodné zůstat dlouhodobě, ať už z pohledu vyvíjející se konkurence

či z pohledu organizace a lidí zde pracujících. Je žádoucí, aby se firma posunovala neustále dopředu a vnímala změny probíhající v jejím okolí.

6 Závěr

České zemědělství ve spojení s navazující potravinářskou produkcí představuje staletími prověřenou tradici národního hospodaření. Vedle zabezpečení základní výživy obyvatel, kde dosahuje Česká republika velké míry národní soběstačnosti, je jedním z cílů zemědělské činnosti i zabezpečení sociálních a ekologických funkcí v příslušné oblasti. Jedná se především o podporu a péči o oblasti venkova, kde výkon zemědělské činnosti plní zcela zásadní funkci. Právě podpoře veřejných a ekologicky prospěšných funkcí zemědělství je věnováno využívání dotačních programů plynoucích jak z národních, tak evropských účtů. Dotace v zemědělství slouží k zajištění zemědělské výroby a údržbě krajiny. V neposlední řadě zajišťují českému zemědělství konkurenceschopnost v rámci EU.

Zemědělství je v současné době z hlediska ziskovosti atraktivním odvětvím, kde světový a evropský trh vykazuje dlouhodobý trend rostoucí poptávky po vyprodukovaných komoditách. Výsledky podniků však do velké míry záleží na přírodních podmínkách v jednotlivých letech, jež do dané oblasti podnikání vnášejí danou míru nejistoty v trvalé podobě. Činnost významně ovlivňují také faktory z legislativní či ekonomické oblasti.

Na základě realizované strategické analýzy bylo konstatováno, že si společnost AGRIMEX Brumovice s.r.o. ve své podnikatelské činnosti vede velmi dobře a má velmi dobrou strategickou pozici i do budoucna. Na místním trhu se jedná o silného konkurenta, zejména vzhledem k množství a kvalitě vyprodukovaných komodit. Společnost již v minulosti plynule reagovala na příležitosti a hrozby vyplývající z jejího okolí a posilovala silné stránky kontinuálními investicemi do podnikání. Na základě daných zjištění tak bylo podniku doporučeno udržení současného stavu a následování současných aktivit.

Společnost se snaží svým podnikáním udržet v místním konkurenčním prostředí. Pokud nedojde k nečekaným změnám v politické a legislativní oblasti či přírodních podmínkách v rámci klimatické změny, podnik má dobrou perspektivu dalšího fungování.

Seznam použité literatury

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Express, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN: 97-88086929-44-6.

GRÜNWALD, Rudolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1.vyd. Praha: Ekopress, 2007, 318/320(prázdná strana)/ s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HRDÝ, Milan a Michaela Horová. *Finance podniku*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 180 s. ISBN 978-80-7357-492-5.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall Europe, 1997. ISBN 0-13-525635-6.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KONEČNÝ, Miloslav. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2010. 150 s. ISBN 978-80-248-2173-3.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-732-9131-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

RYBIČKOVÁ, Radka. *Finanční analýza vybrané společnosti*. Ostrava, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra managementu.

THOMPSON, J., J. M. SCOTT a F. MARTIN. *Strategic Management: Awareness and change*. Andover: Cengage Learning EMEA, 2014. ISBN: 978-1-4080-6402-3

Zákon č. 252 ze dne 24. září 1997 o zemědělství. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 124, s. 6268-6292. Dostupný také z: <http://www.mvcr.cz/clanek/sbirka-zakonu.aspx>
ISSN 1211 - 1244

Elektronické zdroje

AGRÁRNÍ KOMORA ČR. *Společná zemědělská politika* [online]. AGRÁRNÍ KOMORA ČR, 2015 [cit. 22.4.2015]. Dostupné z: <http://www.apic-ak.cz/-spolecna-zemedelska-politika.php>

BUSINESSINFO CZ. *Zemědělství* [online]. BUSINESSINFO CZ [cit. 22.4.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/statni-dotace-a-programy-podpory/zemedelstvi.html>

BUSINESSINFO CZ. *Změny v podporách přímých plateb od roku 2015* [online]. BUSINESSINFO CZ, 2015 [cit. 22.4.2015]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zmeny-v-podporach-primych-plateb-od-roku-2015-62074.html>

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *ČNB: Měnová politika* [online]. ČNB [cit. 29.4.2015]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *ČNB: Aktuální prognóza ČNB (zveřejněná 5.2.2015)* [online]. ČNB [cit. 29.4.2015]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html#top

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *ČNB: Euro: dotazy veřejnosti k zavedení eura v České republice* [online]. ČNB [cit. 29.4.2015]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/euro_dotazy_veřejnosti_zavedeni_eura.html

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. ČSÚ [cit. 29.4.2015]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. ČSÚ [cit. 29.4.2015]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *ČSÚ: Souhrnná data o České republice* [online]. ČSÚ [cit. 29.4.2015]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice

eAGRI. *eAGRI: Biopaliva* [online]. eAGRI 2012 [cit. 19.4.2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zivotni-prostredi/obnovitelne-zdroje-energie/biopaliva/>

eAGRI. *eAGRI: Zemědělství* [online]. eAGRI [cit. 19.4.2015]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/zemedelstvi/>

FRANTA, Michal a kol. *Měnový kurz jako nástroj při nulových úrokových sazbách: případ ČR* [online]. ČNB, 2014 [cit. 29.4.2015]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/vyzkum/vyzkum_publicace/rpn/download/rpn_3_2014_cz.pdf

IHNED CZ. *Ihned: Přichází mléčná revoluce: Po 31 letech končí kvóty na produkci, ceny půjdou dolů* [online]. IHNED CZ, 2015 [cit. 29.4.2015]. Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-63774030-prichazi-mlecna-revoluce-po-31-letech-konci-kvoty-na-produkci-cena-pujde-dolu>

KURZY CZ. *Kurzy: HDP 2015, vývoj HDP v ČR* [online]. KURZY CZ, 2015 [cit. 29.4.2015]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

MINISTERSTVO FINANČNÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *MFCR: Makroekonomická predikce České republiky* [online]. MF ČR, 2015 [cit. 29.4.2015]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401> ISSN 1804–7971

PODPŮRNÝ A GARANČNÍ ROLNICKÝ LESNICKÝ FOND. *PGRLF: Přehled programů* [online]. PGRLF [cit. 19.4.2015]. Dostupné z: www.pgrlf.cz/pgrlf/menu_programy.php

STÁTNÍ INTERVENČNÍ ZEMĚDĚLSKÝ FOND. *SZIF: Program rozvoje venkova na období 2014-2020* [online]. SZIF [cit. 19.4.2015]. Dostupné z: www.szif.cz/cs/prv2014

Interní zdroje podniku

Rozvaha za léta 2010 – 2014

Výkaz zisku a ztráty za léta 2010 - 2014

Seznam zkratk

a.s.	akciová společnost
CF	cash-flow, peněžní tok
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSN	České technické normy
ČSÚ	Český statistický úřad
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
DM	dlouhodobý majetek
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBT	zisk před zdaněním
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
KDÚ – ČSL	Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová
KFM	krátkodobý finanční majetek
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
mil.	milión
min.	minulý
PGRLF	podpůrný a garanční rolnický lesnický fond
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROCE	rentabilita celkového kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu

ROS	rentabilita tržeb
RV	rostlinná výroba
s.r.o.	s ručením omezeným
SZ	sociální zabezpečení
SZP	společná zemědělská politika
SZIF	státní zemědělský intervenční fond
tis.	tisíc
THP	technicko - hospodářský pracovník
VH	výsledek hospodaření
ZD	zemědělské družstvo
ZP	zemědělský podnik
ZP	zdravotní pojištění
ŽV	živočišná výroba

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2015

Radka Ryšavá
.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha	1	Výpis platné legislativy dotýkající se oblasti zemědělství.
Příloha	2	Výsledky ukazatelů poměrové analýzy v letech 2010-2014.

Příloha 1

Platná legislativa dotýkající se oblasti zemědělství:

- Zákon č. 252/1997 Sb., o zemědělství,
- Zákon č. 156/1998 Sb., o hnojivech, pomocných půdních látkách, pomocných rostlinných přípravcích a substrátech a o agrochemickém zkoušení zemědělských půd (zákon o hnojivech),
- Zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon),
- Zákon č. 154/2000 Sb., o šlechtění, plemenitbě a evidenci hospodářských zvířat a o změně některých souvisejících zákonů (plemenářský zákon),
- Zákon č. 503/2012 Sb., o Státním pozemkovém úřadu a o změně některých souvisejících zákonů,
- Zákon č. 256/2000 Sb., o Státním intervenčním fondu a o změně některých dalších zákonů,
- Zákon č. 91/1996 Sb., o krmivech,
- Zákon č. 167/1998 Sb. o návykových látkách a o změně některých dalších zákonů,
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů,
- Zákon České národní rady č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu,
- Zákon č. 17/1992 sb., o životním prostředí.

Jako většina podnikajících subjektů se musí podnik také řídit ustanoveními danými:

- Zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů,
- Zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláškou č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví.

Příloha 2

Výsledky ukazatelů poměrové analýzy v letech 2010-2014

Vývoj hodnot ukazatelů rentability

Ukazatele rentability	2014	2013	2012	2011	2010
ROA	16%	6%	8%	18%	3%
ROE	20%	9%	11%	24%	3%
ROCE	19%	8%	10%	24%	4%
ROS	17%	8%	9%	21%	3%

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vývoj hodnot ukazatelů aktivity

Ukazatele aktivity	2014	2013	2012	2011	2010
Obrátka aktiv	0,7	0,6	0,6	0,7	0,5
Doba obratu aktiv	524,2	645,1	579,6	550,2	661,2
Doba obratu zásob	115,4	134,8	99,4	143,5	168,3
Doba inkasa pohledávek	128,4	166,9	161,8	58,2	78,5
Doba obratu krátkodobých závazků	79,8	94,9	94,4	78,6	104,6

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vývoj hodnot ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity	2014	2013	2012	2011	2010
Běžná likvidita	2,91	2,75	2,50	2,11	2,44
Pohotová likvidita	1,04	0,79	0,83	0,88	0,96
Peněžní likvidita	0,42	0,19	0,23	0,45	0,37

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vývoj hodnot ukazatelů finanční stability

Finanční stabilita	2014	2013	2012	2011	2010
Ukazatel věřitelského rizika	0,42	0,48	0,51	0,42	0,42
Ukazatel celkového rizika	0,72	0,91	1,03	0,72	0,74
Ukazatel finanční samostatnosti	1,38	1,09	0,97	1,39	1,36
Finanční páka	1,72	1,92	2,03	1,73	1,74

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vývoj hodnot ukazatelů solventnosti

Solventnost	2014	2013	2012	2011	2010
Doba splacení čistých dluhů	1,91	4,03	4,11	1,55	3,99
Úrokové krytí	16,37	5,64	6,61	17,11	3,27

Zdroj: Vlastní zpracování.

Čistý pracovní kapitál

	2014	2013	2012	2011	2010
Zásoby	35646	33205	28117	36126	30366
Krátkodobé pohledávky	18861	17539	19432	13203	12724
Krátkodobý finanční majetek	12716	5398	7565	13600	8032
Příjmy příštích období	175	1449	3873	5350	1641
Krátkodobé závazky	24632	23364	26709	19785	18879
Výdaje příštích období	10	260	111	390	172
Čistý pracovní kapitál	42756	33967	32167	48104	33712

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě ukazatele čistého pracovního kapitálu (dále jen ČPK), jenž představuje hodnotu krátkodobých aktiv krytou dlouhodobými zdroji, zjišťujeme, že společnost uplatňuje tzv. konzervativní způsob financování. Tento fakt vyplývá již z ukazatele běžné likvidity, kdy nám oběžná aktiva značně převyšují krátkodobé závazky. V roce 2014 bylo 49% hodnoty oběžného majetku kryto dlouhodobým kapitálem, tedy 42,7 mil. Kč. Vzhledem k výskytu dlouhodobých pohledávek, je existence čistého pracovního kapitálu jako „jistího polštáře“ přínosná, nicméně výše ČPK daleko přesahuje jejich výši. V letech 2011 a 2014, kdy firma dosahuje nejlepších výsledků je čistý pracovní kapitál nejvyšší, jeho tvorbu tedy nehodnotíme jako špatný krok, nicméně může podniku přinášet vyšší náklady financování.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

	2014	2013	2012	2011	2010
Podíl ČPK na oběžných aktivech	49%	43%	40%	75%	64%
Krytí zásob pomocí ČPK	1,20	1,02	1,14	1,33	1,11

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výsledky Altmanova modelu

Altmanův model	2014	2013	2012	2011	2010
X1 = pracovní kapitál / celková aktiva	0,36	0,31	0,29	0,24	0,24
X2 = nerozdělený zisk / celková aktiva	0,46	0,48	0,44	0,44	0,56
X3 = EBIT / celková aktiva	0,16	0,06	0,08	0,18	0,03
X4 = tržní hodnota vlastního kapitálu / účetní hodnota dluhů	1,38	1,09	0,97	1,39	1,36
X5 = tržby / celková aktiva	0,69	0,56	0,62	0,65	0,54
Altmanův index	2,40	1,84	1,85	2,34	1,87

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výsledky Kralickova Quicktestu

Kralickův Quicktest	2014	2013	2012	2011	2010
R1 = vlastní kapitál/ celková aktiva	0,58	0,52	0,49	0,58	0,58
R2 = (cizí zdroje - KFM)/ nezdaněný CF (EBT + odpisy)	1,64	3,77	3,68	1,34	3,72
R3= EBIT/celková aktiva	0,16	0,06	0,08	0,18	0,03
R4= nezdaněný CF / provozní výnosy	0,24	0,16	0,17	0,27	0,13
R1	4	4	4	4	4
R2	4	3	3	4	3
R3	4	1	1	4	1
R4	4	4	4	4	4
Průměrná hodnota	4	3	3	4	3

Zdroj: Vlastní zpracování.